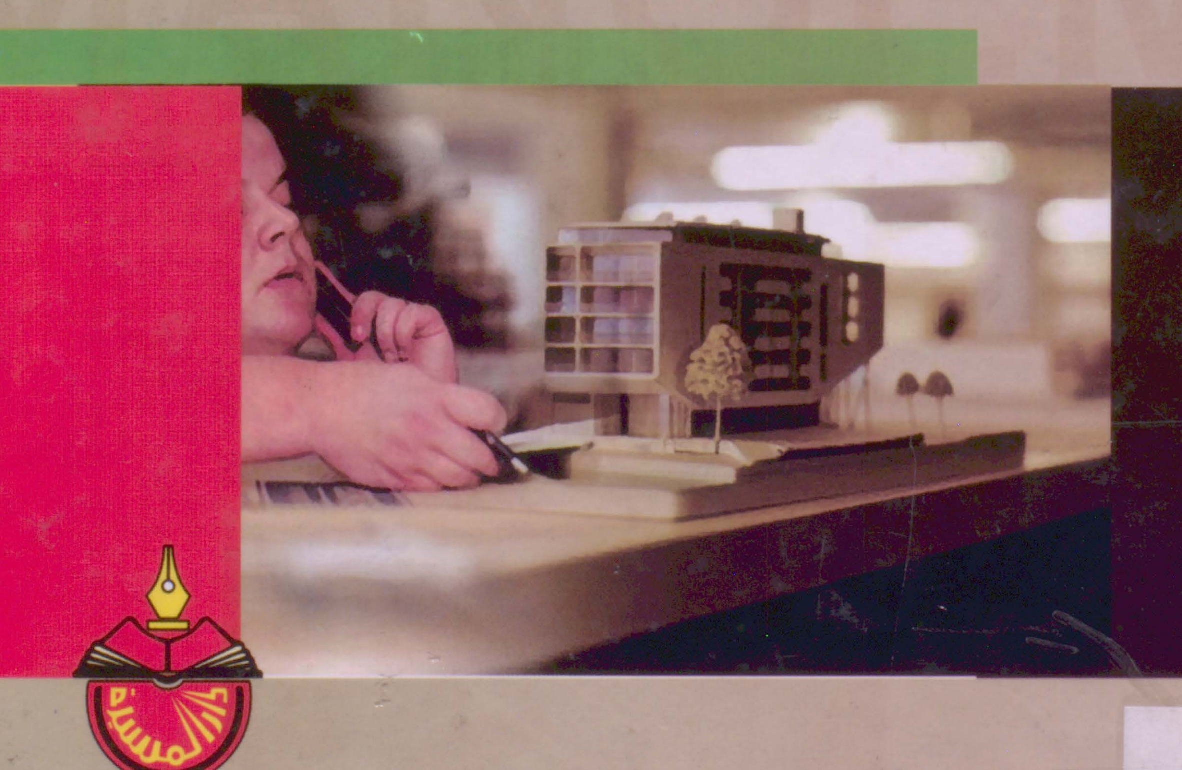
إدارة المشروعات الصغيرة

الدكتورة

ماجدة العطية

قسم إدارة الأعمال - جامعة مؤتة




دار
المسيرة
للنشر والتوزيع والطباعة

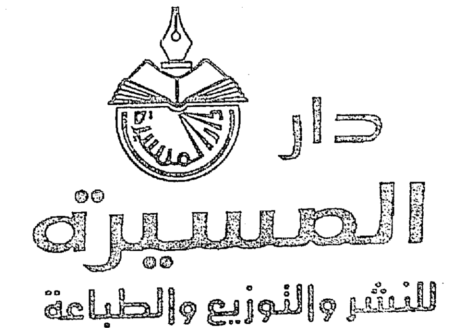

دار
المسيرة
للنشر والتوزيع والطباعة

رقـــم التصنيـــف : 658.11
المؤلف ومن هو في حكمه: ماجدة العطية
عنـــوان الكتـــاب: إدارة المشروعات الصغيرة
رقـــم الايـــداع : 2001/9/1849
الـــواصفـــــات: /المشاريع الاستثمارية//إدارة الأعمال//المشاريع التنموية/
بيـــانـــات النـــشر : عمان - دار المسيرة للنشر والتوزيع
* - تم اعداد بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية

الطبعة الأولى 2002م - 1422هـ

الطبعة الثانية 2004م - 1425هـ

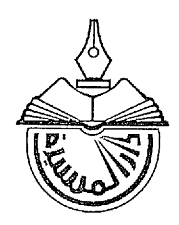
الطبعة الثالثة 2009م - 1429هـ



عمان-العبدلي-مقابل البنك العربي
هاتف:5627049 فاكس:5627059
عمان-ساحة الجامع الحسيني-سوق البتراء
هاتف:4640950 فاكس:4617640
ص.ب 7218 - عمان 11118 الأردن
www.massira.jo

إدارة المشروعات الصغيرة

الدكتورة
ماجدة العطية
قسم إدارة الأعمال - جامعة مؤتة



الاهداء

الى من ورث روح الريادة عن والده عبد الكاظم

الى طارق

الفهرس

المحتويات

الفصل الاول: المدخل الى المشروعات الصغيرة	13
مفهوم المشروع الصغير	15
السلبيلت المحتملة للعمل الريادي	18
اسباب فشل المشروعات الصغيرة	19
كيف يمكن تجنب الفشل في إدارة المشاريع الصغيرة.	21
دور المشاريع الصغيرة في الاقتصاد الوطني.	23
تمارين الفصل الاول	27
الفصل الثاني: اشكال الملكية للمشروعات الصغيرة.	29
الملكية الفردية: مميزاتها وعيوبها	31
المشاركة: مميزاتها وعيوبها	34
الشركات: مميزاتها وعيوبها.	39
تمارين الفصل الثاني	42
الفصل الثالث: تأسيس المشروع الصغير	43
أولاً: شراء مشروع صغير: مميزاتها وعيوبها.	45
أساليب تحديد قيمة المشروع	49
أساليب تحديد قيمة العمل	49
1 – اسلوب الميزانية العمومية	49
أ – اسلوب الميزانية العمومية	50
ب – اسلوب الميزانية العمومية المعدلة.	50
2- مدخل الايرادات	51
أ – طريقة الايراد الإضافي	51
ب – مدخل رسملة الايرادات	55

3- مدخل السوق 55
ثانياً: تأسيس مشروع جديد :مميزاتها وعيوبها 57
تمارين الفصل الثالث 59
الفصل الرابع: مصادر تمويل المشروعات الصغيرة. 61
مفهوم رأس المال. 63
اسباب تفضيل تمويل رأس المال عن طريق حقوق الملكية او عن طريق المطلوبات 65
معدل الفائدة 66
مصادر رأس المال. 67
تمارين الفصل الرابع. 72
الفصل الخامس: اختيار الموقع للمشاريع الصغيرة 73
أهمية اختيار الموقع للمشروع 75
العوامل التي تؤخذ بنظر الاعتبار في اختيار الموقع 76
تحليل الموقع التجاري (تجارة التجزئة) 80
المواقع الاساسية لاعمال تجارة التجزئة والاعمال الخدمية 82
متطلبات الموقع في الانواع الاخرى من المشروعات 85
مؤسسات الخدمات 85
تجار الجملة 86
المواقع الصناعية 87
تحليل الموقع الزراعي 89
تمارين الفصل الخامس 90
الفصل السادس: ادارة المشتريات والمستودعات في المشروعات الصغيرة 91
أولاً: إدارة المشتريات 93
مراحل عملية الشراء 93
1 – النوعية (الجودة) 94

2 – الكمية : الكمية الاقتصادية 95
3 – السعر 103
4 – الوقت 106
5 – المورد 108
ثانياً: أنظمة الرقابة المخزنية 111
1 – النظام الرقابي المستمر للمخزون 111
2 – النظام الرقابي البصري 112
3 – النظام الرقابي الجزئي 113
4- الجرد المادي للمخزون 116
تمارين الفصل السادس 117
الفصل السابع: الخطة التسويقية في المشروعات الصغيرة 119
مفهوم التسويق 121
1– تحديد حاجات ورغبات العميل وخلال دراسة السوق 121
2 – تحديد السوق المستهدف للمشروع الصغير 125
3 – تحليل الميزة التنافسية للمشروع وتحديد الاستراتيجية التسويقية 125
4 – المزيج التسويقي: أ– المنتوج، ب–المكان، جـ السعر، د–الترويج 131
سلوك المستهلك ودوافع الشراء 135
1 – المؤثرات الموقفية على سلوك المستهلك 137
2 – المؤثرات النفسية على سلوك المستهلك 138
3 – المؤثرات الاجتماعية على سلوك المستهلك 140
الترويج 143
المزيج الترويجي 144
البيع الشخصي 145
ترويج المبيعات 146

تمارين الفصل السابع 148

الفصل الثامن: قروض العملاء 149

سياسات الائتمان 151

اشكال الائتمان 152

1- الحسابات الجارية 152

2- العقود المشروطة للمبيعات 153

3- بطاقات الائتمان المصرفية 154

إدارة الائتمان التجاري 155

تمارين الفصل الثامن 157

الفصل التاسع: التأمين والمخاطرة والسرقة 159

ادارة الخطر 161

اشكال الخطر 161

اساليب التعامل مع الخطر 162

استخدام التأمين لتقليص الخسارة بسبب الخطر 162

الاساليب الاخرى غير التأمينية للتعامل مع الخطر 164

منع وقوع الجريمة 164

السرقة 166

جرائم الموظفين 168

حماية مستندات العمل 170

تمارين الفصل التاسع 171

الفصل العاشر: المحاسبة المالية للمشروعات الصغيرة 173

مفهوم وأهمية المحاسبة المالية 175

الدورة المحاسبية 176

الحسابات الختامية 182

استخدام النسب المالية في تحليل القوائم المالية	187
أولاً - نسب الربحية	187
ثانياً - نسب السيولة	188
ثالثاً - نسب الدوران	190
رابعاً - نسبة المدين	190
تمارين الفصل العاشر	192
الفصل الحادي عشر: البيئة الاخلاقية والقانونية للمشاريع الصغيرة	195
مسؤوليات المشروع الصغير	197
السلوك الاخلاقي وادارة المشروع الصغير	198
المسؤولية الاجتماعية	199
المساعدة والرقابة الحكومية	201
1 - السياسات العامة لدعم المشروعات الصغيرة	201
2 - السياسات العامة للسيطرة على المشروعات الصغيرة.	202
تمارين الفصل الحادي عشر	206
المراجع	207

مقدمة

تزايد الاهتمام في الفترة الأخيرة بموضوع إدارة المشاريع الصغيرة، بحيث أصبح من الموضوعات الأساسية التي تدرب في المعاهد والجامعات اليوم. وذلك بالرغم من أن المشروعات الصغيرة كانت منذ الأزل من المقومات الاساسية في الاقتصاد الوطني، حيث أن كل المشروعات الكبيرة اليوم كانت بداياتها الأولية مشروعات صغيرة، وإن المشروعات الصغيرة الموجودة اليوم، سوف يصبح العديد منها مشروعات كبيرة في المستقبل، هذا بالاضافة الى أن المشروعات الصغيرة بمجموعها تشكل قوة اقتصادية كبيرة، تساهم بجزء كبير من الناتج القومي، كما انها تلعب دورا أساسيا في تنمية وتطوير الاقتصاد الوطني الى جانب تأثيراتها الاجتماعية الواضحة.

هذا ويجب توخي الحذر والحيطة عند التفكير ببدء العمل بمشروع صغير، أياً كانت طبيعة عمله، ذلك أن نسبة كبيرة من المشروعات الصغيرة لا يكتب لها النجاح والاستمرار في العمل، وتموت في بدايات حياتها. وذلك بسبب ان عملية الاعداد والتخطيط للمشروع لا تكون متكاملة، هذا الى جانب ضرورة الاخذ بنظر الاعتبار ان العمل بالمشروعات الصغيرة ليس بالشيء السهل كما يتراءى للعديد من الاشخاص، بل انه يتطلب مواصفات خاصة، من بينها مواصفات شخصية معينة يجب ان يتميز بها مالك المشروع، كما انه يتطلب المثابرة والكفاح في العمل، والتضحية بالعديد من الإهتمامات الشخصية الأخرى في حياته اليومية.

وفي محاولة لتوضيح بعض أبعاد ادارة المشروعات الصغيرة، فقد كتب هذا الكتاب خصيصاً لطلبة كلية التخطيط والادارة، وفق المنهج الدراسي المعد لهذه المادة، وعسى أن يحقق الغرض منه، ويمدهم بالحد الأدنى من المعلومات في هذا المجال، التي قد تمكنهم في المستقبل أن يبدأوا بالعمل بمشاريع صغيرة تحقق النجاح، ويساهموا في بناء الاقتصاد الوطني لبلدهم.

الفصل الأول
المدخل الى المشروعات الصغيرة

- مفهوم المشروع الصغير
- اسباب فشل المشروعات الصغيرة
- كيف يمكن تجنب الفشل في إدارة المشاريع الصغيرة.
- دور المشاريع الصغيرة في الاقتصاد الوطني.
- تمارين الفصل الاول

مفهوم المشروع الصغير:

إختلف الكتاب والباحثون في تعريف المشروع الصغير، وذلك بسبب الاختلاف في تعريف مفهوم الحجم. وقد ظهرت عدة محاولات لتعريف المشروع الصغير من خلال:

1 - تحديد عدد العاملين.

2 - قيمة الموجودات

3 - حجم المبيعات.

وقد يمكن تعريف المشروع الصغير بأنه ذلك المشروع الذي يستخدم عدداً قليلاً من العاملين ويدار من قبل المالكين ويخدم السوق المحلية.

أو قد يعرف المشروع الصغير «المشروع الذي يخلق عملاً بدرجة مخاطرة عالية أو عدم تأكد عالي لغرض تحقيق الربحية والنمو عن طريق التعرف على الفرص المتاحة وتجميع الموارد الضرورية لإنشاء المشروع».

ومن بين الخصائص المميزة للمشروع الصغير :

1- يدار من قبل المالكين

2- يتميز بالطابع الشخصي.

3- محلياً في عملياته.

4- يعتمد بدرجة عالية على الموارد المالية الداخلية في تأسيسه ونموه.

وقد يمكن القول أن مالكي المشروعات الصغيرة هم رياديون في آعمالهم كونهم يتحملون المخاطرة ويتميزون بالمغامرة أملاً في تحقيق الربحية في المستقبل، ويعتقد مالكو المشروعات الصغيرة أنهم يبذلون جهوداً عالية ويحققون إيرادات عالية. وأنهم يشعرون بالسعادة في عملهم ولكن قبل البدء بأي مغامرة لإنشاء مشروع صغير على كل ريادي أن يدرس مزايا المشروع الصغير والتي ممكن أن نشير اليها كما يلي:

- الفرصة للسيطرة على قدرك: إمتلاك العمل يوفر للرياديين الاستقلالية وفرصة إنجاز ما هو مهم من وجهة نظرهم. حيث يكون وسيلة لتحقيق رغباتهم وآمالهم في

الحياة ويشبعون حاجاتهم الداخليةُ من خلال معرفتهم أنهم القوة الأساسية المسيطرة على العمل.

- فرصة التميز: يبدأ الرياديون عملا بسبب أنهم يعتقدون أنه فرصة للتميز عن الأخرين فيما يتعلق بقضية مهمه من وجهة نظرهم، وفيما لو كان الغرض من المشروع تقليص الكلف ، بناء المساكن، أو إيجاد برنامج لإعادة التصنيع للمحافظة على الموارد المحدودة، فإن الرياديين يجدون طرقاً للربط بين اهتمامهم بالقضايا الإجتماعية ورغبتهم في ربح حياة جيده.

- الفرصة لاستثمار القدرات والقابليات: العديد من الاشخاص يشعرون أن أعمالهم مملة لا تتحدى قدراتهم ولا تثير الحماس لديهم. ولكن بالنسبة للريادي فإن العمل بالنسبة له متعة ووسيلة للتعبير عن ذاته.

- الفرصة لتحقيق أرباح غير محددة: بالرغم من أن المال لا يعد القوة الأساسية الدافعة لأغلب الرياديين ، فإن الربحية تعتبر عاملاً دافعاً أساسياً في قرارهم لبدء العمل. ويقول احد اصحاب رؤوس الاموال الذي مول العديد من الشركات الصغيرة.أن تبدأ العمل بشركتك الخاصة هي دائماً أفضل وسيلة للحصول على الثروة. وحتى ولو لم تحصل على الثروة فإنك سوف تحصل على المتعة.

- الفرصة للمساهمة في عمل المجتمع: غالباً ما يكون آصحاب المشاريع الصغيرة هم من بين الأشخاص المحترمين في المجتمع والأكثر ثقه بهم من الآخرين. وذلك آن التعاملات التجارية تعتمد على الثقة المتبادلة ويتمتع مالكو المشروع الصغير بالثقة والشهرة التي يحققونها من خلال تعاملهم مع العملاء لفترة زمنية طويلة سابقة وبصدق وآمانه. ولكونهم يلعبون دوراً أساسياً في نظام العمل المحلي. وإدراكهم أن عملهم يوثر على وظائف الاقتصاد الداخلي، فإن ذلك يعتبر مكافأة آخرى لاصحاب المشاريع الصغيرة.

- الفرصة لأن تفعل ما هو ممتع بالنسبة لك: المشاعر المشتركة بين اصحاب المشاريع الصغيرة هي أن عملهم لا يعد عملاً بالنسبة لهم، بسبب أن أغلب هؤلاء يختارون مجالات يرغبون بها ويستمتعون فيها، فالعمل بالنسبة لهم هو هواية، قضاء إجازه ممتعه.

ومن بين الخصائص التي يتميز بها الشخص الذي يفكر بإنشاء مشروع صغير :

1 - الرغبة بالمسؤولية: يشعر اصحاب المشاريع الصغيرة بالمسؤولية الشخصية عن نتائج مغامرتهم ويفضلون السيطرة على مواردهم واستثمارها في تحقيق آهدافهم الشخصية.

2 - الرغبة بالمخاطرة المعقولة: يتميز اصحاب المشاريع الصغيرة بأنهم ليسوا مخاطرين بعنف، بل أنهم يحسبون المخاطر، وغير مغامرين حيث أنهم يغامرون بفتح مشروع صغير اعتماداً على المخاطرة المحسوبة وقد يظهر الهدف كبيراً أو حتى مستحيلاً من وجهة نظر الآخرين، ولكن صاحب المشروع الصغير ينظر الى الموقف من وجهة نظر آخرى ويعتقد أن آهدافه معقولة وممكنة التحقيق. واعتيادياً فإنهم يحاولون إستثمار الفرص في المجالات التي تعكس معرفتهم وخلفيتهم وخبراتهم مما يؤدي لزيادة احتمالات نجاحهم.

3 - ثقتهم بقابلياتهم وقدرتهم على تحقيق النجاح: يتميز أصحاب المشاريع الصغيرة بثقتهم العالية على تحقيق النجاح، ويميلون للتفاؤل بفرصهم العالية في تحقيق النجاح، وغالباً ما يعتمد تفاؤلهم هذا على أسس واقعية وبسبب هذا التفاؤل العالي قد يمكن تفسير سبب فشل بعض المشاريع الصغيرة في عملها - غالباً أكثر من مرة - قبل أن تتمكن من تحقيق النجاح في عملها.

4 - الرغبة بالحصول على المعلومات المرتدة السريعة: يرغب آصحاب المشاريع الصغيرة بالتعرف على نتائج أعمالهم وذلك لتعزيز اعمالهم.

5 - طاقات عالية: يتميزون بالطاقة العالية التي تكون أعلى مما هي لدى الشخص الاعتيادي، وهذه الطاقة تعتبر عاملاً أساسياً في بذل الجهد في بدء أعمالهم التي تتطلب ساعات عمل طويلة والعمل الشاق.

6 - التوجه الى المستقبل: يتميزون بإحساس جيد في البحث عن الفرص. إنهم ينظرون الى الأمام ولا يعيرون إنتباهاً للماضي مقارنة بما يمكن تحقيقه في المستقبل. وبينما أن المدراء التقليديون يهتمون بإدارة الموارد المتاحة فإن أصحاب المشاريع الصغيرة أكثر اهتماماً بتحديد الفرص المستقبلية.

7 - المهارة في التنظيم: إن عملية بناء المشروع من الصفر هي عملية مماثلة لجمع قطع متناثرة لتكوين شكل ذي معنى. حيث أن اصحاب المشاريع الصغيرة لديهم المهارة للربط بين الافراد أو لانجاز المهام، يحققون التوافق الصحيح بين مواصفات الافراد ومواصفات العمل مما يمكنهم من تحويل الرؤيا الى حقيقة.

السلبيات المحتملة للعمل الريادي:

بالرغم من أن إمتلاك العمل الخاص، يتميز بالعديد من المزايا، ويوفر العديد من الفرص فإن أي شخص يخطط للبدء بالعمل بمشروع صغير أن يأخذ بنظر الاعتبار مساوىء مثل هذا العمل والتي ممكن أن نشير اليها بمايلي:

1 - الدخل غير المؤكد: إن البدء بالعمل بمشروع صغير لا يعني للمالك أنه يحقق ايراداً كافياً يغطي تكاليف المشروع ومصاريفه الشخصية وبشكل خاص في بداية عمل المشروع. وقد يكون عليه أن يعتمد على مدخراته الشخصية في حياته اليومية.

2 - المخاطرة بأن تخسر كل إستثماراتك : تعتبر مخاطر فشل المشاريع الصغيرة عالية نسبياً فاعتماداً على دراسة جديدة في الولايات المتحدة وجد أن 24% من الاعمال الجديدة فشلت خلال السنتين الأولى من عملها، 51% خلال أربع سنوات، 63% خلال ست سنوات، ولذلك ، وقبل البدء بالمشروع على الشخص أن يراجع نفسه ويدرس قدرته على تحمل نتائج الفشل ويحاول الاجابة على التساؤلات الاتية.

- ما هو أسوأ شيء يمكن أن يحدث إذا ما فشل عملي؟
- ما هي درجة احتمال حدوث الأسوأ (هل أنا فعلاً مستعد للبدء بالعمل)؟
- ما الذي يمكن فعله لتقليص مخاطر الفشل في عملي؟
- إذا ما فشل عملي ، ما هي خططي البديلة للتكيف؟

3 - العمل الشاق وساعات العمل الطويلة : إن بدء عمل جديد يتطلب برامج مؤرقة، اذ على صاحب المشروع أن يعمل لمدة 60 ساعة في الاسبوع، وقد تصل في بعض الاحيان الى 70 ساعة اسبوعياً، والعمل ستة أو سبعة آيام في الأسبوع وبدون إجازة. هذا بالإضافة الى أنه حينما يتوقف العمل تتوقف الايرادات، ويذهب العملاء الى مكان آخر، إنك تعمل من أجل الاخرين .

4 - نوعية حياة بمستوى أقل الى ان يثبت العمل وجوده وقد تستمر ساعات العمل الطويلة والعمل الشاق مع إستمرار العمل واستمرار صاحب العمل في عمله . وغالباً ما يؤدي ذلك بإصحاب العمل للتخلي عن جزء كبير من مسؤولياتهم العائلية والإجتماعية.

5 - مستويات عالية من التوتر: بدء إدارة العمل ، قد تكون تجربة ممتعه ومفيده في البداية ولكنها بمرور الزمن تؤدي الى الارهاق والتوتر، إذ أن مالك المشروع قداستثمر الكثير في عمله، وخلف ورائه الأمان والإطمئنان والايراد الثابت، وقد يؤدي فشل المشروع الى الدمار المالي الكامل، وكل ذلك يؤدى لزيادة التوتر والقلق.

6 - المسؤولية الكاملة: من الممتع أن تكون مسؤولا عن عملك، ولكن العديد من أصحاب المشاريع الصغيرة، قد يواجهون قضايا ومشاكل عليهم إتخاذ قرار بشأنها، ولا يمتلكون المعلومات أو الخبرات الكافية تمكنهم من إتخاذ القرار الصحيح، وقد تكون تلك القرارات خطيرة تهدد نجاح أو فشل المشروع ، وإن لم يتوفر لديهم امكانية استشارة الاخرين فإن ذلك يؤدي لزيادة توترهم ويكون له تأثيراً مدمراً عليهم.

أسباب فشل المشاريع الصغيرة:

بينا أن احتمالات فشل المشاريع الصغيرة، وخاصة في سنواتها الأولى، تكون عالية، وقد تعود أسباب ذلك لمحدودية مواردها، الإدارة غير المتمرسة، وإفتقارها الى الاستقرار المالي وفيما يلي تتطرق الى بعض العوامل المؤدية لفشل بعض المشاريع الصغيرة:

1 - عدم كفاءة الادارة: عدم توفر الخبرة الكافية أو عدم القدرة على اتخاذ القرار، تعتبر من المشاكل الاساسية في فشل المشروع. فقد لا تتوفر لدى مالك المشروع القدرة على العمل بنجاح، يفتقر الى المواصفات القيادية والمعرفة الضرورية لإنجاز العمل.

2 - نقص الخبرة: على الاشخاص الذين يفكرون بالبدء بالمشاريع الصغيرة أن يتأكدوا من توفر الخبرة الكافية لديهم في مجال العمل الذي يرغبون بالبدء فيه. إذا ما كان المطلوب مثلاً العمل في مجال تجارة التجزئة في الملابس، فإن على الشخص الذي يفكر بالبدء بمشروع في هذا المجال العمل أولاً في متاجر تجارة التجزئة للملابس للحصول على الخبرة حول طبيعة العمل. وتعتبر الخبرة في العمل الحد الفاصل بين النجاح والفشل في المشروع.

3 – سؤ الادارة المالية: الأدارة القوية هي مفتاح النجاح في المشاريع الصغيرة المدير الفعال هو ذلك المدير الذي يدرك أن العمل الناجح يتطلب السيطرة المالية المناسبة. وإن هامش الخطأ في إدارة أموال المنشأة يجب أن يكون صغيراً جداً فعدم توفير رأس المال الكافي لبدء المشروع يعتبر خطأً قاتلاً في المشاريع الصغيرة، كما أن سوء الإئتمان قد يؤدي الى فشل المشروع.

4 – الافتقار الى التخطيط الإستراتيجي: العديد من أصحاب المشاريع الصغيرة يهملون عملية التخطيط الإستراتيجي لاعتقادهم بعدم ضرورتها للمشاريع الصغيرة، ولكن الفشل في التخطيط يؤدي اعتيادياً لفشل المشروع في البقاء والاستمرار، إذ بدون الخطة الاستراتيجية لا يتمكن المشروع من تحقيق القوة التنافسية في السوق والمحافظة عليها. حيث إن وضع خطة ستراتيجية تؤدى لتمكن صاحب المشروع من تقدير امكانيات عمله، معرفة ما الذي يرغب به المستهلك ما الذي يتمكن المستهلك من شرائه. من هو المستهلك المستهدف، كيف يمكن جذب والمحافظة على المستهلكين.

5 – النمو غير المسيطر عليه: يعتبر النمو حالة طبيعية ومرغوب بها في كل منشآت الاعمال، لكن النمو يجب أن يكون مخططاً ومسيطراً عليه، فالتوسع في العمل يتطلب التمويل عن طريق الارباح المحتجزة، أو عن طريق زيادة رأس المال من قبل صاحب المشروع ، وليس عن طريق الاقتراض.

كما أن التوسع يتطلب تغيرات أساسية في تركيب المشروع، أسلوب العمل ، حجم المخزون السلعي، إجراءآت الرقابة المالية، وتعيين أفراداً جدد، الى جانب مجالات أخرى عديدة ومن أهم التغيرات الأساسية المطلوبة في التوسع ، هي التغيرات في الخبرات الادارية، حيث ان بزيادة حجم العمل وزيادة تعقيده تزداد المشاكل وتتعقد، مما يتطلب من المدير تعلم كيفية التعامل معها.

6 – الموقع غير الملائم: تعتبر عملية اختيار الموقع الملائم للمشروع هي مزيج من العلم والفن. وغالباً ما يتم اختيارمواقع العمل بدون دراسة جيدة وبدون بحث وتخطيط. إذ أن بعض المالكين المبتدئين يختارون موقعاً معيناً فقط لمجرد وجود بناية شاغرة. إن عملية اختيار الموقع من الأمور الهامة ويجب أن لا يترك للفرصة وتظهر أهميته ذلك بشكل خاص في مشاريع التجزئة التي تكون شريانها الحيوي هو المبيعات التي تتأثر بشدة بإختيار الموقع.

العامل الاخر الذي يؤخذ بنظر الاعتبار في اختيار الموقع هو المبلغ المخصص للإيجار، إذ على صاحب المشروع أن يوازن بين الكلفة وتأثير الموقع على المبيعات. وبذلك فإن للموقع خاصيتين أساسيتين الكلفة والمبيعات التي تمكن تحقيقها بسبب الموقع.

7 - نقص السيطرة على المخزون: يستثمر صاحب المشروع الصغير مبلغاً كبيراً في المخزون السلعي، ولذلك فإن السيطرة على المخزون تعد من المسؤوليات الادارية الاساسية حيث أن عدم كفاية مستويات المخزون تؤدي الى التقصير في خدمة العملاء، مما يؤدي لاحتمال تحولهم إلى موارد أخرى للحصول على تلك السلع ومن الضروري توفر الكميات المناسبة من المخزون على أن لا تكون أكثر من المطلوب وإلا أدى ذلك لخسارة فرصة إستثمار تلك المبالغ في مجالات عمل آخرى.

8 - عدم القدرة على التحول: بعد بدء العمل بفترة ونموه، فإن ذلك يتطلب أسلوباً إدارياً مختلفاً، فالقابليات التي كانت مناسبة في بداية العمل وأدت لتحقيق النجاح، تصبح غير مناسبة بتوسع العمل ونموه أو تصبح الإدارة غير فعالة فالنمو يتطلب تفويضاً أكبر للصلاحيات، وهذا ما يرفضه العديدمن أصحاب المشاريع الصغيرة. كما إنه يتطلب قدرات وقابليات جديدة قد لا تتوفر لدى صاحب المشروع مما يؤدي لفشل المشروع.

كيف يمكن تجنب الفشل في إدارة المشاريع الصغيرة:

1 - إعرف عملك بعمق: أشرنا الى أهمية الخبرة المناسبة، ونشير هنا الى أهميته التعليم في مجال العمل قبل البدء بالمشروع، إذ على من يفكر بالبدء بمشروع صغير في مجال معين عليه قراءة كل شيء يتمكن من الوصول اليه، الصحف التجارية، الاتصال الشخصي بالموردين، العملاء، النقابات التجارية، وغيرهم من الذين يعملون في ذلك المجال.

2 - إعداد خطة للعمل : على الشخص الذي يفكر بإنشاء مشروع صغير أن يعد خطة متكاملة مكتوبة التي يمكن اعتبارها على أنها أفضل وصفة في الاعداد لنجاح العمل، فبدون خطة قوية فإن المشروع يسير بدون إتجاه حقيقي، فالخطة الجيدة تساعد في إتخاذ القرارات المناسبة، وتوجيه كل الافعال بإتجاه الهدف .

3 - إدارة الموارد المالية : أفضل الوسائل الدفاعية في مواجهة المشاكل المالية، هي تطوير

نظام معلوماتي عملي، ومن ثم إستخدام هذه المعلومات لإتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل. إذ لا يمكن لصاحب أي مشروع من السيطرة على عملة إلا إذا كان قادراً من الحكم على مدى صحته المالية. والخطوة الأولى في إدارة الموارد المالية بفعالية هي توفر رأس المال الكافي لبدء العمل. والموارد المالية الأكثر قيمة لأي مشروع صغير هي النقدية. حيث أن الايرادات تعتبر مورد مالي أساسي لتحقيق البقاء على المدى البعيد. بينما أن توفر السيولة النقدية الكافية تمكن العمل من تسديد التزاماته المالية الحالية والقريبة المدى.

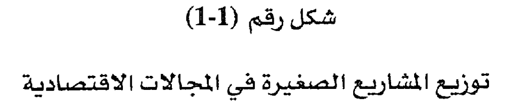
4 - القدرة على فهم التقارير المالية: على كل مالك للمشروع الصغير الاعتماد على السجلات المحاسبية والتقارير المالية لمعرفة ظروف عمله. والملاحظ بشكل عام إن هذه السجلات والتقارير المالية تستخدم لاغراض ضريبية، ولا تعتمد كأداة أساسية للرقابة المالية، والواقع إن هذه السجلات والتقارير المالية تمكن من تحديد المشاكل التي يواجهها العمل مثل انخفاض المبيعات، الربحية، زيادة المدينون، إنخفاض رأس المال العامل وغيرها.

5 - تعلم كيف تدير الأفراد بفاعلية . بغض النظر عن طبيعة عمل المشروع، على مالك المشروع أن يتعلم أسلوب ادارة الناس بشكل صحيح. إذا إن كل مشروع يعتمد على العاملين المدربين والمدفوعين للعمل بشكل جيد، ولا يتمكن أي رب عمل من إنجاز كل شيء بنفسه، وبذلك فإن الافراد الذين يستخدمهم مالك المشروع يحددون في النهاية المستوى الذي يمكن أن يصل اليه المشروع. هذا ويجب معرفة أنه ليس من البساطة أن يتمكن المشروع من جذب والمحافظة على النوعية الجيدة من العاملين.

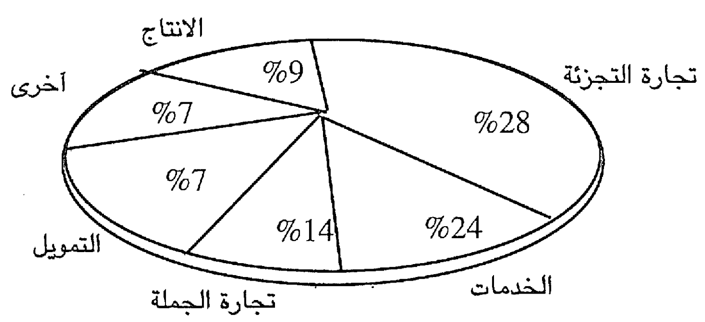
6 - اعرف قابلياتك وقدراتك : إن نجاح العمل يعتمد بالدرجة الأولى على تواجد رب العمل، وإنتباهه المستمر في العمل، لذلك من الضروري أن يهتم بصحته بشكل جيد، وأن لايرهق نفسه بالعمل بأكثر من طاقته مما قد يؤدي الى التوتر، بل يجب عليه أن يعطي لنفسه فرصة لتجديد طاقاته ليتمكن من الاستمرار في عمله بنجاح.

دور المشاريع الصغيرة في الاقتصاد الوطني:

يمكن اعتبار المشاريع الصغيرة على أنها العمود الفقري لإي إقتصاد وطني، فقد بنيت الاحصائيات المنشورة في الولايات المتحدة الأمريكية إن من بين 21 مليون مشروعاً هنالك ما يقارب 20.5 مليون أي نسبة 98% من تلك المشاريع يمكن آعتبارها مشاريع صغيرة . وتعمل هذه المشاريع في كل المجالات الاقتصادية/ على الرغم من أن أغلبها يتركز في تجارة التجزئة وكما يظهر الشكل رقم (1-1):


شكل رقم (1-1)

توزيع المشاريع الصغيرة في المجالات الاقتصادية



وتتعدد المساهمات الاقتصادية لهذه المشاريع، حيث أنها تستخدم أكثر من 50% من قوة العمل في القطاع الخاص، وذلك بالرغم من أنها تمتلك أقل من ربع الموجودات الكلية في الولايات المتحدة، وبسبب أنها تتميز بكثافة اليد العاملة، فإنها تخلق في الواقع أعمالاً أكثر من الأعمال في المشروعات الكبيرة. ففي عام 1980 مثلاً أوجدت المشروعات الصغيرة (التي تستخدم أقل من 500عامل) . أكثر من ثلث فرص العمل المتاحة للعاملين، أما الشركات التي تستخدم أقل من 20 عاملاً، فقد أوجدت أكثر من نصف فرص العمل من تلك الاعمال.

وأستمر هذا الاتجاه في عام 1990 حيث كانت الشركات الصغيرة السبب الوحيد في تزايد نمو فرص العمل لديها مقارنة بالشركات الكبيرة التي إستمرت في تقليص عدد العاملين لديها.

كما إنها تعتبر عاملاً أساسياً في تدريب العاملين، إذ توفر للعاملين فرصة تعلم مهارات متعددة

التي يستفيد منها صاحب المشروع الصغير بدرجة أكبر من فائدتها لصاحب المشروع الكبير.

وتساهم المشاريع الصغيرة بما نسبته 48% من الناتج القومي الامريكي، وبنسبة 42% من مجمل مبيعات الاعمال. وبشكل عام فإن المشاريع الصغيرة تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في حياة أكثر من 100 مليون شخص أمريكي. وفي الدول الاخرى نلاحظ أن المشروعات الصغيرة توفر 33% من فرص العمل في كندا، و 55,7% في اليابان، و 85% في غانا، و 87% في الهند، و 88% في اندونسيا، و74% في الفلبين، و63% في تنزانيا، وفي كوريا، 65% من فرص العمل.

وقد بينت التقارير السنوية لدائرة الاحصاءات العامة الأردنية بيانات عن بعض المشروعات الصغيرة في القطاعين الخاص والعام، وقد بينت تلك الاحصاءات أن عدد العاملين في المشروعات الصغيرة للاعوام 1988- 1994 كما في الجدول رقم (1-1):

جدول رقم (1- 1)

عدد العاملين في المشروعات الصغيرة في الأردن ما بين عام 1988- 1994

السنة	القطاع الزراعي	القطاع التجاري	قطاع الخدمات	المجموع	النسبة
1988	70160	70501	44135	184769	%100
1989	75873	69609	47022	192504	104,2
1990	80809	68722	47384	196915	106,6
1991	89198	72255	51416	212869	115,2
1992	106237	81783	55552	243572	131,8
1993	1.8342	84947	67122	260411	140,9
1994	109361	86519	81694	277574	150,2

وتتميز المشروعات الصغيرة بعدد من المزايا التى توهلها لأن تحتل مكانه اقتصادية مهمة في جميع خطط وبرامج التنمية الاقتصادية من بينها:

1 – الفاعلية والكفاءة في تحقيقها الاهداف الاقتصادية لاصحابها، ومن حيث قدرتها على إشباع احتياجات ورغبات العملاء.

2 – المرونة والقابلية للتكيف في مواجهة الظروف غير الطبيعية، وبشكل خاص في فترات الركود الاقتصادي، وهذا ما تعجز عنه المشروعات الكبيرة.

3 - القرب من العميل والمورد، حيث يستطيع أصحاب المشروعات الصغيرة تطوير علاقات شخصية جيدة مع هذه الاطراف، مما يجعلها أكثر قدرة على تقديم خدمة متميزة لها طابع شخصي مما يؤدي لزيادة رضا العميل وإرضاء المورد لقدرتها الكبيرة على المرونة فيما يتعلق بمواعيد وكميات التسليم، وهذا مما يجعلها أكثر قدرة على البقاء والاستمرار.

4 - مساعدة المشروعات الكبيرة في توفير احتياجاتها من مستلزمات الإنتاج السلعية المواد والاجزاء وقطع الغيار .....وغيرها.

وتظهر أهمية المشروعات من منظور اقتصادي بسبب مساهمتها في الاقتصاد الوطني بالاساليب الاتية:

1- إعتمادية الاعمال : الحقيقة الاساسية للحياة الاقتصادية العصرية هي الاعتمادية بين الاعمال، إذ أن أي عمل لا يمكن أن يعمل بشكل مستقل تماماً عن الاعمال الاخرى، إذ عليه أن يشتري أو يبيع للأعمال الآخرى أو العملاء، وينافس العديد من الاعمال، وهذا يعني أن هنالك فرصة لكل شخص إذا ما كان لديه شيء ذو قيمه، وقادر على عرضه بطريقة فعالة ذات كفاءة متميزة هذا بالإضافة إلى أن العديد من منشآت الاعمال الصغيرة تعتبر ضرورية في السوق لتمكين الشركات الكبيرة من التركيز على تلك الفعاليات التي تكون أكثر كفاءه في إنجازها مقارنه بالأعمال الصغيرة.

ويجب التأكيد على أن الاقتصاد الذي يشجع الأنتاج الواسع يتطلب العدد الكبير من تجار الجملة وتجار الجملة الصغار الذين يعملون كوسطاء بين تلك الشركات والمستهلكين، من خلال تخزينهم وتوزيعهم لمنتجات شركات الإنتاج الكبيرة.

2 - المنافسة: تتنافس الاعمال الصغيرة والاعمال الكبيرة فيما بينها في العديد من المجالات، ومن الضروري جداً المحافظة على المنافسة، حيث لا يمكن اغفال أهمية المنافسة في الاقتصاد. ففي عصر التغيير السريع يمكن أن تكون المنافسة سبباً في تحقيق هذا التغيير خلال الابداع أو التطوير. وتظهر المنافسة في الوقت الحاضر بعدة أشكال منها، الاسعار، شروط الإئتمان، الخدمة، تحسين المنتوج وتعتبر المنافسة العامل الاساسي لضمان إستمرارية حركة الاقتصاد وتشجيع الإبداع والافكار الجديدة والخبرات والجهود الريادية.

3 - الابداع: يعد الافراد ووحدات الأعمال الصغيرة المصدر الاساسي للأفكار الجديدة والابتكارات ،تتميز منشآت الاعمال الصغيرة بأنها أكثر إبداعاً من المنشأت الكبيرة المملوكة من قبل الدولة، بسبب أن الافراد لديهم دافع أكبر في ايجاد الأفكار الجديدة التي تؤدي لتحقيق ربحية عالية.

هذا بالاضافة إلى أن الاعمال الكبيرة تركز على المنتجات التي تتميز بالطلب الثابت والمتوقع، تاركة للمنشآت الصغيرة انتاج المنتجات التي تكون مبيعاتها بطيئة، والمنتجات التي تتميز بدرجة عالية من المخاطرة وغالباً ما تكون المشاريع الصغيرة هي الرائدة في إيجاد فكرة أو منتوج جديد الذي لا يتميز بطلب مؤكد وصعوبة تحقيق مبيعات كافية لمنتوج جديد، بالإضافة الى الكلفة والوقت المستنفذ في إنتاج ذلك المنتوج، كلها عوامل تؤدي بالعديد من المشاريع الصغيرة للإفلاس أثناء عملية ادخال المنتوج أو الخدمة الجديدة للأسواق وفيما لو تمكن المشروع من تطوير وايجاد اسواقاً كافية لذلك المنتوج، فإن المشروعات الكبيرة تولي اهتماماً كبيراً لذلك المشروع كونه أصبح من المنافسين لها.

وفيما يتعلق بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاردن فيلاحظ أن دورها في الاقتصاد الوطني يتمثل فيما يلي:

- تستوعب ما يقارب 35% من قوة العمل في الأردن.
- تساهم بحوالي 30% من مجمل الإنتاج المحلي الصناعي حيث تنتج حوالي 20% من مجمل الصادرات الصناعية حسب بيانات عام 1992.
- تتميز بأنها صناعات تحويلية في الأغلب توجه لتلبية الطلب المحلي، مما يقلل من مشاكل التسويق الخارجي وكلفته.
- لديها قدرة كبيرة على التكيف مع الظروف الاقتصادية والاجتماعية المحلية مما يمكنها من إستيعاب العمالة المحلية الأمر الذي يحد من الهجرة من الريف الى المدينه.

تمارين الفصل الاول

- ما المقصود بالمشروع الصغير؟
- ما هي الخصائص المميزة للمشروع الصعير؟
- ما هي مزايا امتلاك سكن وادارة مشروع صغير؟
- هل تعتقد ان كل شخص قادر على البدء بالعمل بمشروع صغير؟ لماذا؟
- هل تعتقد أن البدء بالعمل بمشروع صغير قد يؤثر سلباً على مالك المشروع؟ كيف؟
- ما هي طبيعة العوامل التي يمكن ان تؤدي لفشل المشاريع الصغيرة؟
- كيف يمكن تجنب الفشل في ادارة المشاريع الصغيرة.
- هل تعتقد ان المشاريع الصغيرة تساعد في بناء الاقتصاد الوطني؟ كيف؟
- ما هي الخصائص المميزة للمشاريع الصغيرة التي تؤهلها لان تحتل مكانة اقتصادية مهمة في برامج التنمية الاقتصادية.
- يتميز الاقتصاد الوطني بترابط الاعمال، كيف يمكن ان يساهم ذلك في ضرورة وجود المشاريع الصغيرة لزيادة كفاءة وفاعلية المشاريع الكبيرة؟
- ما العلاقة بين الابداع والمشاريع الصغيرة؟

الفصل الثاني

أشكال الملكية للمشروعات الصغيرة

- الملكية الفردية: مزاياها وعيوبها
- المشاركة: مزاياها وعيوبها
- الشركات: مزاياها وعيوبها.
- تمارين الفصل الثاني

أشكال ملكية المشروعات الصغيرة:

القرار الأول الذي يجب إتخاذه من قبل الشخص الذي يفكر بالبدء بالعمل في مشروع صغير، هو شكل ملكية المشروع، والملاحظ بشكل عام أن مثل هؤلاء الأشخاص لا يمعنون التفكير في الاختيار بين البدائل المتاحة من أشكال ملكية المشاريع الصغيرة، وأنهم بكل بساطة يختارون الشكل الأكثر رواجاً في السوق، والذي قد لا يحقق رغباتهم بالشكل المطلوب. وبالرغم من أن القرار بإختيار شكل معين من أشكال الملكية هو قرار قابل للتغيير فإن عملية التغيير من شكل الى اخر بعد بدء عمل المشروع يكون صعباً ومكلفاً ومعقداً. ولذلك فإن على الشخص الذي يفكر بالبدء بالعمل بالمشروع الصغير أن يفكر طويلاً ليتمكن من أن يصل إلى الافضل بين اشكال الملكية المتعددة. حيث ان هذا القرارسيكون له تأثيراً اساسياً على العمل والمالك . ويظهر هذا التأثير على شكل كلف وضرائب ودرجة السيطرة على المشروع الى جانب عوامل أخرى. والمفتاح الاساسي في اختيار الشكل المناسب للملكية هو فهم خصائص كل منها، وأسلوب تأثيرها على عمل مالك المشروع، وظروفه الشخصية . وبالرغم من أنه لا يوجد شكل أفضل من بين أشكال الملكية المتعددة، إذ أن كل منها يناسب ظروف كل شخص إلا أن هنالك بعض الاعتبارات التي يجب دراستها وإعادة النظر بها قبل اختيار الشكل النهائي للمشروع:

1- الضريبية: تختلف النسب الضريبية المتصاعدة في كل نوع من أشكال الملكية . كما إن الدولة قد تغير النسب الضريبية بين فترة وأخرى. هذا الى جانب التغير السنوي في ايرادات الشركة، كل ذلك يتطلب من الشخص أن يقدر النسب الضريبية في الأشكال المختلفة لملكية المشروع.

2 – المسؤولية المالية: تختلف أشكال الملكية فيما بينها بتوفير الحماية من المسؤولية الشخصية فقد تظهر عدة مشاكل مالية أثناء عمل المشروع منها المنتجات المعابة، المديونية، الخساره وغيرها من المشاكل التي على الشخص أن يتخذ قراراً فيما يتعلق بالمدى الذي يتمكن فيه من تحمل المسؤولية الشخصية عن التزامات الشركة المالية.

3 – متطلبات رأس المال المطلوب لبدء العمل: تختلف أشكال ملكية المشاريع في قدرتها على توفير رأس المال الأولي لبدء المشروع، وإعتماداً على حجم رأس المال المطلوب على الشخص أن يخطط لأسلوب توفيره، إذ أن بعض أشكال الملكية تكون أكثر قدرة على توفير مبالغ أكثر من غيرها.

4 - السيطرة: إن اختيار شكل الملكية يحدد درجة سيطرة مالك المشروع على العمل، الملكية الفردية تكون السيطرة تامة لمالك المشروع، وتقل درجة السيطرة بإدخال شركاء في المشروع، لذلك فعلى الشخص الذي يفكر بالبدء بالمشروع أن يقرر بشكل مسبق بنسبة السيطرة التي يرغب بالتضحية بها مقابل مساعدة الاخرين له في بناء عمل ناجح.

5 - أهداف العمل : تؤثر خطط المشروع فيما يتعلق بحجم العمل وربحيته في اختيار شكل الملكية . وغالباً ما يتغير شكل الملكية بنمو العمل ولكن عملية التغيير من شكل لآخر هي ليست بالعملية السهلة.

6 - خطط التتابع الاداري: باختيار شكل الملكية، فإن على مالكي المشروع أن يفكروا بالمستقبل الى اليوم الذي يكون عليهم فيه نقل عملهم الى الجيل اللاحق، أو الى المشتري. وبعض أشكال الملكية تتميز بسهولة عملية التحويل هذه مقارنة بأشكال أخرى.

7 - كلفة البدء بالمشروع: تختلف أشكال المشاريع فيما بينها من حيث الكلفة المطلوبة لبدء المشروع وعلى الشخص أن يقارن بين فوائد وكلف أشكال الملكية قبل الاختيار النهائي لشكل الملكية.

وهنالك عدة خيارات فيما يتعلق بأشكال الملكية فيما يلي نتطرق الى الخصائص الأساسية لمعظم أشكال الملكية بدءاً من الملكية الفردية الى المشاركة الى الشركة.

الملكية الفردية:

الملكية الفردية هي إمتلاك العمل من قبل شخص واحد ويعتبر هذا الشكل من الملكية هو الأكثر رواجاً بين المشاريع الصغيرة أو هنالك 73% من المشاريع الصغيرة في الولايات الامريكية التي تظهر بهذا الشكل في الملكية.

مزايا الملكية الفردية:

1- بساطة تشكيلها: من بين الخصائص الأكثر جاذبية في الملكية الفردية هي سرعة وبساطة بدء العمل . فإذا ما رغب الشخص في بدء عمله تحت إسمه الشخصي، فما عليه إلا الحصول على الموافقات القانونية والمباشرة بعمله، وقد يكون ذلك في نفس اليوم.

2 - انخفاض كلفة البدء بالمشروع : بالإضافة الى سهولة البدء بالعمل، فإن الملكية الفردية هي شكل عام الاقل كلفة من بين أشكال الملكية الاخرى، والتي تظهر على شكل كلف الاجراءات القانونية المطلوبة لتسجيل المشروع.

3 - حافز الربحية: من بين المزايا الرئسية للملكية الفردية، هي أن المالك يدفع جميع تكاليف المشروع وبذلك فإنه يتمكن من الاحتفاظ بربحية المشروع (بعد الضرائب) ويعتبر حافز الربح من الحوافز القوية ، حيث أن الربحية تعتبر طريقة ممتازة «لجمع النقاط» في لعبة العمل.

4 - صلاحية كاملة في إتخاذ القرار: بسبب أن مالك المشروع يمتلك السيطرة الكاملة على عمليات المشروع فإنه يتمكن من الاستجابة بشكل سريع للتغيرات في البيئة. إن حرية تحديد مسار فعاليات المشروع، تعتبر قوه دافعية كبيرة للمشروع الفردي. فالشخص الذي يبحث عن المغامره عن فرص جديده في العمل والمرونه وفي اتخاذ القرار يتمكن من تحقيق ذلك عن طريق الملكية الفردية للمشروع.

5 - سهولة أنهاؤها: إذا ما قرر المالك إيقاف العمل فإنه يتمكن من ذلك بسهوله بدون إجراءات قانونية طويلة.

عيوبها:

1 - المسؤولية المالية غير المحدودة: قد يكون من أخطر عيوب الملكية الفردية هي المسؤولية المالية غير المحدودة، التي تعني أن المالك يتحمل المسؤولية عن كل ديون العمل، أي أن ديون العمل هي ديون شخصية على المالك. وإذا ما فشل المشروع في تسديد ديونه من حق الدائين بيع موجودات المشروع، وإن لم تكفي لسداد الديون من حقهم بيع الممتلكات الشخصية الأخرى للمالك لتسديد ديون المشروع..

2 - محدودية المهارات والقابليات : قد يمتلك مالك المشروع الفردي مدى واسع من المهارات والقابليات التي تمكنه من إدارة عمله بنجاح، وهنالك من المشاريع تفشل وتنتهي بسبب افتقار مالك المشروع الى المهارات والمعرفة والخبرة المطلوبة في مجالات حيوية تؤثر على نجاح العمل.

3 - الشعور بالعزلة: إن إدارة العمل من قبل المالك بمفرده يمنحه درجة عالية من المرونة، ولكنه في مقابل ذلك يخلق لديه شعوراً بالعزلة والوحدة لعدم وجود أشخاص آخرين يمدون يد العون للمساعدة في حل المشاكل أو تقييم الأفكار الجديدة.

4 - محدودية القدرة على الحصول على رأس المال: بعد بدء العمل وفي المشروع وتوسعه،

فإن مالك المشروع سيكون بحاجة الى مصادر تمويل إضافيه، بسبب أنه في أغلب الاحيان يكون قد استثمر معظم أمواله في المشروع ورهن المتبقي منها مقابل الحصول على قروض للمشروع، فإن حصوله على آموال إضافية ستكون عملية صعبة.

5 – عدم قدرة المشروع على الاستمرار: إن عدم القدرة على الاستمرار هي شيء موروث في المشروع الفردي، فإذا ما توفى أو تقاعد مالك المشروع لأي سبب، فإن ذلك يؤدي لعدم إمكانية إستمرار المشروع في العمل ويتوقف العمل. إلا إذا تمكن أحد أفراد العائلة من إستلام المشروع . وبسبب هذه المشكلة فإن الأشخاص الذين يبحثون عن الامان والاستقرار لا يفضلون العمل في مثل هذه المشاريع وتصبح عملية الحصول على العاملين بالمواصفات المطلوبة عملية صعبة جداً.

المشاركة

المشاركة هي عبارة عن إتفاق شخصين أو أكثر لغرض بدء العمل بمشروع صغير لغرض تحقيق الربحية. وتتم المشاركة في شراء موجودات ومطلوبات وآرباح الشركة، إعتماداً على الاتفاق الذي يتم فيما بينهم، وقد لا ينص القانون على ضرورة وجود إتفاق رسمي فيما بينهم، ولكن يفضل أن يتم الاتفاق بين الشركاء بوجود محامي الذي يسجل نص الاتفاق بينهم، ويحدد مركز ومسؤولية كل طرف . وبذلك تحدد وثيقة الاتفاق المكتوبة كل نصوص الإتفاقية لحماية كل طرف في المشاركة، والغرض هذه الإتفاقية القانونية، هو إرشاد الاطراف في الايام الجيدة، وتوفر سبل التعامل مع المشاكل وبذلك توجد الاساس للعمل الناجح وغالباً ما تتضمن الإتفاقية العناصر الآتية:

1 – إسم المشاركة (إسم العمل)

2 – الغرض من العمل

3 – موقع العمل

4 – فترة المشاركة.

5 – أسماء المشاركين وعناوينهم الرسمية.

6 – مساهمة كل مشارك (مبلغ من المال أو موجودات أو الخبرة)

7 – إسلوب توزيع الارباح والخسائر.

8 - الرواتب أو حقوق السحب الشخصي من المشروع

9 - إسلوب التوسع في حالة دخول شريك أوشركاء جدد.

10 - إسلوب توزيع موجودات المشروع في حالة إنهاء عملة

11 - بيع حقوق الملكية.

12 - في حالة غياب أو عدم قدرة أحد الشركاء على العمل، هل سيتمر العمل في غيابه، هل يستلم الشريك نفس الحصة من الأرباح قبل غيابه، هل يتحمل ديون الشركة التي تنشأ أثناء غيابه.

مزايا الشراكة:

1 - سهولة الإنشاء: كما في في حالة المشروع الفردي ، فإن إنشاء مشروعات المشاركة تتميز بسهولة ، وقلة تكاليف الإنشاء ، ما على المالكين إلا الحصول على الموافقات الرسمية الضرورية والبدء بالعمل.

2 - تكامل المهارات الضرورية ، كما في حالة الشراكة فإن المشاركين عادة ما تتوفر لديهم مهارات مكملة لبعضها مما يمكنهم من إدارة المشروع بشكل أفضل.

3 - توزيع الارباح: لا يحدد القانون إسلوب توزيع الارباح بين الشركاء ويتم توزيع الارباح بموجب الاتفاقية المبرمة بين الشركاء وفي حالة إختلاف الشركاء على أسلوب توزيع الارباح فإن القانون ينص على مشاركتهم في الارباح بالتساوي بغض النظر عن نسبة مشاركتهم في رأس المال.

4 - حجم أكبر من رأس المال: يتمكن المشاركون من زيادة رأس المال المتاح للعمل . حيث إن موجودات كل شريك تمنح القوة للعمل للحصول على الثروة المطلوبة.

5 - القدرة على جذب عدد محدود من الشركاء: ملكية مشروع الشراكة تمكن أن يتضمن عدد محدود من المشاركين ما دام هنالك شخصا واحداً على الاقل بصفة شريك ضامن. وتتمكن المشاركة من جذب المستثمرين بمسؤولية محدودة الذين قد يرغبون بالشراكة في المشروع إذا ما كان المشروع يدر عائداً مجزياً.

6 - المرونة: بالرغم من أن الشراكة لا تمتلك مرونة المشروع الفردي، لكنها تتمكن من الإستجابة بسرعة لتغيرات ظروف السوق والاستفادة من الفرص المتاحة.

7 – الضرائب: يتم احتساب الضرائب بعد توزيع الارباح والخسائر على المشاركين. وكل مشارك يدفع حصته من الضريبة إعتماداً على حصته في ارباح الشراكة وبذلك فإن الشراكة تتجنب مضاعفة الضريبة التي تطبق على الشركات.

عيوب الشراكة:

1 – المسؤولية غير المحدودة لأحد الشركاء على الأقل: تتميز ملكية الشراكة بوجود شريك واحد على الاقل يعتبر شريكا ضامناً، الذي يتحمل مسؤولية شخصية غير محدودة عن مطلوبات المشروع، حتى ولو لم يكن هذا الشريك قد شارك بنسبة كبيرة في موارد المشروع.

2 – تراكم رأس المال: بالرغم من ان شكل ملكية المشاركة تتفوق على شكل الملكية الفردية في قدرتها على جذب رأس المال، الا انها بشكل عام أقل فعالية من الشركة في جذب رؤوس الاموال.

3 –صعوبة التخلي عن حقوق المشاركة بدون تصفية المشروع: أغلب اتفاقيات الشراكة تحدد اسلوب تخلي احد الشركاء عن حصته في المشروع. ومن الشائع ان يكون من حق الشركاء الاخرين شراء حصته في المشروع بناء على اسلوب تقييم حصة كل شريك، لكن في أغلب الاحيان لا يكون في مقدور الشركاء الاخرين شراء هذه الحصة مما يؤدي إلى ضرورة دخول شريك جديد بدلاً عنه، أو ضرورة فسخ الشراكة وتوزيع موجودات المشروع بين الشركاء.

4 – عدم القدرة على الاستمرار: إذا ما توفي أحد المشاركين ، تظهر المشاكل، حيث أن الشراكة لا يمكن نقلها الى ورثه المتوفي بسبب عدم رغبة المشاركين بالشخص الذي ورث حقوق المتوفي. ويمكن للشركاء تحديد نص في إتفاقية الشراكة لتجنب تصفية المشروع بسبب وفاة أحد الشركاء إذا ما اتفق جميع الشركاء على قبول الشركاء الجدد الذين يرثون حصة الشريك المتوفي.

5 – إحتمال ظهور الصراع بسبب عوامل شخصية أو على توزيع الصلاحيات : لا يمكن تجنب الإحتكاك بين الشركاء ويصعب السيطره عليه فقد يظهر عدم الإتفاق فيما بينهم حول ما يجب فعله وما تم فعله مما قد يؤدي في النهاية الى فسخ الشركة وتظهر

هذه الصراعات بسبب عدم الإتفاق المسبق المكتوب الذي يحدد بشكل واضح ادوار حقوق ومسؤوليات كل شريك.

- فسخ الشراكة وتصفية المشروع: هنالك اختلاف بين عملية فسخ الشركة وعملية تصفية المشروع. يتم فسخ الشراكة حينما ينسحب الشريك الاساسي من المشروع، أما التصفية للشراكة فهي عملية توقف المشروع عن العمل.

وتتم تصفية المشروع لسبب أو أكثر من الاسباب الاتية:

1 - إنتهاء المدة المحددة للشراكة أو إنتهاء عمل المشروع.

2 - بناء على رغبة احد الشركاء وإنسحابه من الشراكة.

3 - طرد أحد المشاركين بموجب نصوص الاتفاق.

4 - إنسحاب أو تقاعد أو وفاة الشريك الضامن (باستثناء حالة إتفاق الشركاء بشكل مسبق على أسلوب الاستمرار في العمل بعد خروج الشريك الاساسي في الشركة.)

5 - افلاس المشروع أو إفلاس الشريك الضامن.

6 - دخول شريك جديد مما يؤدى لتصفية الشراكة السابقة وإيجاد شراكة جديدة.

7 - بسبب حكم قضائي يؤدي لتصفية الشراكة أو منع أي من الشركاء العامين في المشاركة في المشروع.

8 - سوء تصرف أحد الشركاء مما يؤثر سلباً على سمعة العمل.

9 - تراكم مشاكل العمل مما يؤدي لاستحالة الاستمرار بالعمل.

وتظهر أشكال مشروعات المشاركة ، أما على شكل شركات تضامن أو على شكل شركة توصية بسيطة وفيما يلي نتطرق لخصائص هذه الأشكال من المشاركة.

1 - شركات التضامن: وتظهر هذه الشركات باتفاق شريكين أو أكثر على تكوين منشأة صغيرة تمارس عملا معينا لغرض تحقيق اهداف معنيه، والخاصية الاساسية التي تميز هذا النوع من الشراكة هي الثقة التامة بين الشركاء، ويحدد عقد المشاركة التزامات كل شريك يتعلق بحصصهم برأس المال، ومسؤوليات الادارة ومن الناحية القانونية.

يعتبر كل شريك ممثلاً للمشروع، له حق التوقيع نيابة عن المشروع، حتى وإن نص عقد المشاركة على غير ذلك، فإن حق التوقيع ملزم للشركاء الاخرين. وبالإضافة الى ذلك فإن عقد المشاركة يجب أن يوضح ما يلي:

- إسم المشروع.
- أسماء المشاركين المتضامنون ، محل الإقامة ، بيانات شخصية.
- تاريخ بدء سريان عقد المشاركة.
- أهداف المشروع وطبيعة عمله.
- مده عقد المشاركة وشروط التحديد.
- حجم مساهمة كل شريك في رأس المال.
- نسب توزيع الارباح والخسائر بين الشركاء
- واجبات ومسؤوليات كل شريك في إدارة المشروع.
- حقوق التوقيع باسم المشروع.
- النظم المحاسبية.
- مخصصات ورواتب كل شريك.
- حقوق الانسحاب وتصفية عقد المشاركة.
- شروط الانسحاب وإجراءاته وطرق توزيع أصول المشروع في حالة التصفية.

وتتميز شركات التضامن ببساطة إجراءات التشكيل، وقدرة أكبر على تجميع الاموال والسرعة في إتخاذ القرار. إلا أن من مساوئها المسؤولية غير المحددة للشركاء والمسوولية التضامنية حيث أن كل شريك مسؤول قانونياً عن جميع ديون المشروع.

2 - شركة التوصية البسيطة: وهذا النوع من المشاريع يتكون بنفس الطريقة السابقة حيث يشترط اتفاق شريكين على الاقل لتكوين المشروع. ويحدد عقد المشاركة نسبة مساهمة كل شريك في رأس المال وحقوق كل شريك في الإدارة وتتميز هذه المشروعات بوجود نوعين من الشركاء:-

أ - شريك ضامن لا يختلف من الشريك الضامن التي تطرقنا اليها سابقاً.

ب - شريك موصي مسوولية محدودة وغير تضامنية ولا يشارك في إدارة المشروع.

ويتميز هذا النوع من المشاركة بالثقة المتبادلة بين الشركاء ومعرفتهم السابقة فيما بينهم ودرجة المخاطرة فيها محدودة بالنسبة للشريك الموصي والتي تتحدد بحجم مساهمته في رأس المال. إلا أن مخاطر الاستثمار فيها عالية بسبب أن المشروع يدار بواسطة الشريك الضامن مما يجعل نشاط المشروع وإستمراره مرتبطاً بكفاءة الشريك الضامن ويتضمن عقد المشاركة إضافة الى ما سبق الاشارة اليه العناصر الاتية:

- شروط المشاركة.
- حصص الشركاء في رأس المال.
- نسب توزيع الارباح والخسائر بين الشركاء المتضامنين والموصين.
- حقوق الإطلاع على حسابات الشركة وتواريخ المحاسبة.

الشركات

تعتبر الشركة الأكثر تعقيداً مقارنة بالاشكال الاخرى للملكية . وتتميز الشركة بأنها وحدة اعتبارية مستقلة عن المالكين، يمكنها القيام بالاعمال، التعاقد، حق مقاضات الغير، وحق الغير في مقاضاتها، وعليها دفع الضرائب. وقد تم تعريف الشركة على أنها كيان اصطناعي غير ملموس موجود فقط في نظر القانون وبسبب أن عمر الشركة لايعتمد على المالكين، ويتمكن حملة الأسهم من بيع حقوقهم في الشركة بدون التأثير على استمراريتها.

وتخضع الشركات للأنظمة والتعليمات الحكومية. وهنالك أنواعاً من الشركات منها الشركات المحلية والشركات الاجنبية، حيث تتميز الشركة المحلية أنها تمارس عملها في الدولة الأم، أما الشركات الاجنبية فهي الشركات التي يتم إنشاؤها في بلدها الاصلي وتمارس أعمالها في بلد آخر بالاضافة الي بلدها الاصلي.

إجراءات تأسيس الشركة:

على كل شركة أن تقدم المعلومات المطلوبة إلى الجهة الحكومية المسؤولة عن تسجيل الشركات، ومن بين المعلومات التي يجب تقديمها قبل الحصول على الموافقات القانونية:

- اسم الشركة: على الشركة أن تختار إسماً لها متميزاً عن أسماء الشركات الأخرى.

- الغرض من تأسيس الشركة: يجب على الشركة أن تحدد بشكل عام طبيعة العمل الذي تنوى القيام به على أن يكون العمل مشروعاً ، مثل العمل على بيع مواد غذائية أو مكائن ومعدات زراعية أو غيرها.
- الفترة الزمنية المحددة لعمر الشركة في أغلب الاحيان يتم تأسيس الشركة بدون تحديد موعد نهائي لأعمالها. ولكن بعض الشركات يتم تأسيسها لفترة زمنية محددة.
- أسماء وعناوين الشركاء : يجب تحديد أسماء الشركاء في ميثاق الشركة ويكونون مسؤولين أمام القانون عن صحة المعلومات المقدمة.
- مكان عمل الشركة: يجب تحديد عنوان الشركة الذي يحدد عنوان موقع المكتب الرئيسي للشركة.
- رأس مال الشركة: يجب أن يتضمن ميثاق تأسيس الشركة حجم رأس المال المصرح به. ولا يعني ذلك عدد الاسهم التي يجب إصدارها إذ يمكن للشركة اصدار أي عدد من الاسهم بحدود حجم ورأس المال المصرح به للشركة. ويجب أن يتم تصنيف الاسهم فيما لو كانت أسهماً ممتازه أو عادية وحدود كل نوع منها.
- رأس المال المطلوب في وقت التأسيس: قد يطلب من الشركة تحت التأسيس ايداع نسبة مصرح رأس المال قبل التأسيس.
- أسماء وعناوين الاعضاء في مجلس إدارة الشركة.
- أية معلومات أخرى تتطلب بموجب قانون تأسيس الشركات.

مزايا الشركات:

1 - المسؤولية المحدودة الأسهم: نتيجة وحجم مساهمتهم في رأس المال ، وبذلك لا يمكن الرجوع إلى أموالهم الخاصة لتسديد مطلوبات الشركة.

2 - القدرة علي جذب رأس المال وذلك بسبب المسؤولية المحددة: حيث أن الشركات أكثر قدرة من الاشكال الأخرى للملكية في جذب رأس المال في بداية عملها وفي حالات النمو والتوسع.

3 - القدرة على الاستمرار بدون فترة زمنية محدودة: بسبب أن وجودها غير مرتبط بحياة حملة الإسهم وأن لها كيان قانوني مستقل.

4 - القدرة على تحويل الملكية بسهولة: إذ يتمكن حملة الاسهم في حالة عدم رغبتهم بالاستمرار مع الشركة بيع أسهمهم إلى أشخاص آخرين.

عيوب الشركات:

1 - تعقيد الأنشاء والكلفة العالية بسبب متطلبات الاجراءات القانونية.

2 - الازدواج الضريبي: بسبب أن الشركة تمتلك كياناً مستقلاً عن المالكين، عليها أن تدفع الضرائب المستحقة عليها قبل توزيع الارباح على حملة الاسهم. وبعد إستلام حملة الاسهم تلك الارباح تضاف الى مدخولاتهم الشخصية التي تخضع للضرائب أيضاً.

3 - احتمال إنخفاض الحافز الإداري: وذلك بسبب أن إدارة الشركة مستقلة عن المالكين لذلك فقد لا يكون لهؤلاء المدراء الذين تم تعينهم نفس الحافز والولاء للشركة مقارنة بالمالكين.

4 - تدخل الحكومة في إدارة وتأسيس الشركة من خلال الأنظمة والقوانين.

5 - احتمال خسارة السيطرة من قبل المؤسسين وذلك في حالة بيع بعض المؤسسين الاساسيين جزء من أسهمهم لأشخاص آخرين مما يؤدي لأنخفاض حصتهم في الشركة وبالتالي فقدانهم السيطرة عليها.

وهنالك عدة أنواع من الشركات المساهمة نتطرق فيما يلي الى بعض تلك الانواع:

شركات المساهمة العامة: التي تتميز بطرح أسهمها للإكتتاب العام ويحق لها اصدار السندات ، وتتداول أسهمها في بورصة الاوراق المالية.

شركات المساهمة المحدودة: وتتميز بمحدودية عدد المساهمين (يحدد العدد بموجب القانون) ولا يحق لها طرح أسهمها للإكتتاب العام. ولا يحق لها اصدار سندات قابلة للتداول في بورصة الاوراق المالية.

تمارين الفصل الثاني

- هنالك عدة عوامل التي يجب دراستها بتمعن قبل اتخاذ قرار بشأن اختيار شكل ملكية المشروع الصغير، ما هي تلك العوامل؟ وكيف يمكن ان تؤثر في قرار اختيار شكل ملكية المشروع الصغير؟
- ما هي مزايا وعيوب الملكية الفردية للمشروع الصغير؟
- ما المقصود بمشروع المشاركة؟ وما هي العناصر التي يجب ان تتضمنها اتفاقية المشاركة؟
- ما هي مزايا وعيوب المشاركة في المشروع الصغير؟
- ما المقصود بشركة التضامن؟ وما هي خصائصها؟
- ما هي اجراءات تأسيس الشركة؟
- ناقش مزايا وعيوب الشركات كأحد أشكال ملكية المشروعات الصغيرة؟
- أي من أشكال الملكية أفضل لبدء العمل بمشروع صغير؟ لماذا؟

الفصل الثالث

تأسيس المشروع الصغير

أولاً: شراء مشروع صغير: المزايا والعيوب.

أساليب تحديد قيمة العمل

1 – اسلوب الميزانية العمومية

2 – اسلوب الميزانية العمومية المعدلة.

مدخل الايرادات

مدخل رسملة الايرادات

مدخل السوق

ثانياً: تأسيس مشروع جديد :المزايا والعيوب

تمارين الفصل الثالث

يمكن للمستثمر في المشروع الصغير أختيار بين بديلين ، أما شراء مشروع صغير حالي معروض للبيع، أو المباشرة بتأسيس مشروع صغير جديد. ويعتمد قرار الشراء أو التأسيس على عدة عوامل، حيث أن القرار يعتمد على تقييم تفصيلي مدروس وتحليل كل بديل. وفيما يلي نتطرق لأسلوب ومزايا وعيوب كل من البديلين

أولاً : شراء مشروع صغير:

إن عملية شراء مشروع قائم صغير يجب أن لا تتم بتسرع وبدون دراسة مسبقه. إذ لاحاجة للتسرع في مثل هذا القرار، وتتطلب عملية تقييم المشروع فترة زمنية كافية ليمكن تحليل وتقييم إيجابيات وسلبيات المشروع.

المزايا:

1 - شراء مشروع ناجح قد يؤدي لاحتمال استمرار نجاحه: إن شراء عمل مزدهر بسعر معقول قد يؤدي لزيادة إحتمال إستمرار نجاح العمل وذلك بسبب أن المالك السابق للمشروع قد تمكن من إيجاد قاعده من العملاء، بناء علاقات جيدة مع الموردين، وأوجد نظاماً متكاملاً للعمل، وما على المالك الجديد للمشروع إلا إدخال بعض التعديلات لجذب عملاء جدد إلى جانب الاحتفاظ بالعملاء الحالين.

2 - قد يكون موقع المشروع مناسباً: بما أن موقع المشروع يعتبر من العوامل الاساسية المؤثرة في نجاح العمل لذلك فقد يكون من الحكمة شراء المشروع الذي يحتل موقعاً جيداً.

3 - يتوفر لدي المشروع العاملين المدربين والموردين الذين تمكن المشروع من بناء علاقات جيدة معهم: إن توفر العاملين المدربين يعتبر عاملاً مساعداً أساسياً لصاحب المشروع إذ يتمكن من خلالهم من بدء العمل وتحقيق الايرادات، وفي نفس الوقت يتمكن من إكتساب الخبرة الكافيه في إدارة العمل، هذا بالإضافة الى أن العمل الحالي تمكن من بناء علاقات عمل جيدة مع عدد من الموردين، الذين يمكن الاعتماد عليهم في الاستمرار بالعمل، ويتمكن صاحب المشروع الجديد من الاستمرار في التعامل معهم إلى أن تتوفر له الفرصة للتعامل مع موردين جدد أو إضافة عدد آخر من الموردين.

4 - المعدات والمكائن تم نصبها في العمل، وبطاقة إنتاجيه معروفه: إن الحصول على

المكائن والمعدات الجديدة وتركيبها في العمل ليست بالعملية البسيطة إذ تتطلب الكثير من الخبرة والجهد والوقت، كما إن المشتري يتمكن من التعرف على ظروف المصنع ومكائنه ومعداته والطاقة الإنتاجية قبل عملية الشراء وبالتأكيد سيكون سعر شراؤها آقل من سعر شراء المكائن والمعدات الجديدة.

5 – توفر المخزون وتوفر الائتمان التجاري: الكمية المناسبة من الخزون السلعي تعتبر عاملاً أساسياً مؤثراً في كلفة المبيعات والسيطرة عليها. وبذلك فإن شراء مشروعاً ناجحاً يعني ضمناً أنه تمكن من الموازنة بين الكلفة وكمية المخزون المناسب، كما يعني أيضاً أن المالك السابق تمكن من بناء علاقات إئتمانية جيدة مع الموردين التي يمكن للمالك الجديد الاستفادة منها.

6 – بداية جديدة : إن شراء مشروعاً قائماً يختصر الكثير من الوقت والكلفة والجهد المطلوب لبناء وتأسيس مشروع جديد . حيث يتمكن المالك الجديد من بدء العمل منذ اليوم الأول لشرائه العمل ، وبذلك يتمكن من الحصول على الايرادات أثناء تعلمه لعمله الجديد.

7 – يمكن الاستفادة من خبرات المالك السابق للمشروع: يمكن الاستفادة من خبرات المالك السابق للمشروع حتى في حالة عدم تواجده في العمل، إذ يمكن الاستفادة من سجلات العمل التي تعتبر مرشداً لمالك العمل الجديد إلى أن يتمكن من العمل ويتعرف على السوق المحلية، ويتمكن من متابعة تأثير القرارات الهامة على الكلف والايرادات، يتعلم من اخطاء وإنجازات المالك السابق. كما يمكنه الاستفادة منه لمعرفة قواعد العمل غير المكتوبة، وما هي السلوكيات المقبولة في العمل بمن يثق وبمن لا يثق. هذا بالاضافة الى العديد من الامور غير الملموسة في العمل.

8 – صفقه رابحة: بعض المشاريع المعروضة للبيع في السوق وتكون صفقة حقيقية. فقد يضطر المالك السابق لاتمام عملية البيع بشكل سريع لسبب ما، مما يؤدي به لبيع العمل بسعر منخفض وكلما كان العمل أكثر تخصصاً في مجال معين، كلما كانت الصفقة أفضل. وإذا ما تطلب العمل تدريباً متخصصاً وخبرة في ذلك المجال فإن ذلك يؤدي لانخفاض عدد المشترين المحتملين وإذا مارغب البائع بدفعه اولى بمبلغ كبير، أو

البيع نقداً فإن ذلك يؤدي لصعوبة إيجاد عدد كبير من المشترين. وبذلك فإن عملية شراء المشروع ستكون صفقة مناسبة للمشتري.

عيوب شراء مشروع قائم:

قد يكون المشروع معروضاً للبيع بسبب عدم قدرته على تحقيق الربحية ولكن ذلك لا يكون ظاهراً للغير، بسبب تلاعب المالك بالسجلات المحاسبية للمشروع. ولذلك فعلى المشتري أن يدرس المشروع جيداً قبل إتخاذ قرار بشأن شرائه ومن العوامل التي قد تكون سبباً في فشل المشروع:

1 - عدم توفر الخصائص المطلوبة للعمل لدى العاملين الحاليين في المشروع: قد يكون احتفاظ المالك السابق بالعاملين الحاليين في العمل لاسباب معينه لا تتعلق بالعمل، مثل الصداقة أو القرابة ، وبذلك قد لا يكون هؤلاء العاملين يتملكون المهارات والقابليات لأنجاز العمل. وإذا ما رغب بإدخال أي تعديلات في العمل أو أسلوب إنجازه، فإنها لا تلاقي ترحيباً من قبل العاملين الحالين، وفي النهاية قد يضطر للأستغناء عنهم وإستبدالهم بعاملين جدد .

2 - قد يكون المالك السابق سبباً مباشراً في السمعة السيئة للعمل، أما بسبب علاقته السيئة بالموردين (لا يسدد مطلوبات في مواعيدها مثلاً) أو مع العملاء أو مع العاملين، كل هذه العوامل تؤدي الى تراجع ايرادات العمل التي لا تظهر في التقارير المالية، ولكن نتائجها بالتأكيد ستؤثر سلباً على العمل.

3 - موقع العمل أصبح غير ملائم : موقع العمل الذي كان جيداً في وقت إنشائه قد يصبح موقعاً سيئاً في الوقت الحالي، بسبب تغير إتجاهات السوق أو التغيرات الديموغرافية في المنطقة، أو أية عوامل اخرى، لذلك فإن على المشترى تقييم بيئة العمل (المنطقة) وإحتمالات التوسع المستقبلية قبل إتخاذ قرار الشراء.

4 - المكائن والمعدات قد تكون متقادمة و غير كفؤة: قد يهمل المشترى استشاره خبير لتقييم تجهيزات العمل ومعداته قبل ابرام عملية الشراء ويكتشف فيما بعد أنها غير كفؤة مما يؤثر سلباً على ايرادات العمل في المستقبل، ويحمله الكثير من الكلفة والجهد.

5 – صعوبة ادخال التغيير والابداع في العمل: من السهل التخطيط لعملية التغيير ولكن من الصعب تنفيذها فقد يكون المالك السابق مثلاً يمنح خصماً 10% على المشتريات التي تزيد عن 100 وحدة مثلاً فمن الصعب في هذه الحالة تغيير هذه السياسة مع العملاء وإلا أدى ذلك لانسحابهم وعدم تعاملهم معه مستقبلاً.

6 – المخزون قد يكون متقادماً أو إنتهت مدة صلاحيته: تعتمد قيمة المخزون على إمكانية بيعه في السوق أو تحويله الى منتجات يمكن بيعها، وبذلك فإن عملية جرد المخزون وتقييمه تعتبر ضرورية جداً ولا يمكن الاعتماد على قيمته المسجلة في الدفاتر المحاسبية للمشروع.

7 – الحسابات المدينه قد تكون أقل من قيمتها التي تظهر في الدفاتر المحاسبية: كما في حالة المخزون، فإن الحسابات المدينة نادراً ما تكون قيمتها مساوية لقيمتها الدفترية وعلى المشتري أن يدرس تلك الحسابات أو يحسب عمر كل حساب لتقرير إمكانية تحصيلها وكلما كان الحساب أقدم كلما قلت احتمالات تحصيله. الجدول رقم (3-1) بين طريقة تقييم الحسابات المدينة إعتماداً على عمرها.

جدول رقم (3-1)

تقييم الحسابات المدينه

عمر الحساب	المبلغ (دينار)	احتمالات التحصيل	القيمة
صفر – 30 يوم	20,000	%95	19,000
31 – 90 يوم	10.000	%80	8,000
91 – 120 يوم	5,000	%75	3,500
121 – 180 يوم	4,000	%30	1,200
اكثر من 180 يوم	2,000	%10	200
المجموع	41,000		31900

8 – قد يكون السعر المطلوب في المشروع أعلى من القيمة الحقيقية للمشروع: إذا لم يتم تقييم المخزون، الحسابات المدينه، والموجودات الاخرى، بشكل صحيح فإن ذلك يؤدي لأن يكون السعر المطلوب أعلى من القيمة الحقيقية للمشروع.

أساليب تحديد قيمة المشروع

تعتبر عملية تحديد قيمة المشروع خليط من العلم والفن . واعتيادياً تسهل عملية إحتساب قيمة الموجودات الملموسة، ولكن الموجودات غير الملموسة مثل شهرة المحل غالباً ما تكون عملية معقدة، فالبائع يتوقع الحصول على ثمن لشهرة المحل التي لم تتحقق إلا عن طريق العمل الشاق. وعلى المشتري أن يكون مستعداً لدفع مبلغ اضافي مقابل تلك الموجودات غير الملموسة التى تؤدي لتحقيق أرباح اضافية. وهنالك القليل من المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها لتحديد قيمة العمل، وعلى البائع والمشتري أن يأخذا بنظر الاعتبار أنه لا توجد طريقة مثلى لتحديد قيمة العمل، وكل عملية بيع تعتبر حالة خاصة والاسلوب الأكثر حكمة هو إحتساب قيمة العمل بإستخدام آساليب متعددة ومن ثم اختيار الاسلوب الأكثر منطقية.

هذا ويجب أن تكون عملية البيع مناسبة للطرفين، يجب أن يشعر البائع بالرضي عن السعر الذي يحدده لعمله على أن لا يوثر ذلك على المشتري ويثقل كاهله بالاعباء المالية التي تصل الى حد اقتراض مبالغ كبيرة تؤثر عليه مستقبلاً وتمنعه من الحصول على قروض ضرورية لسير العمل. وعلى كلا الطرفين أخذ العوامل الاتية بنظر الاعتبار أثناء عملية البيع والشراء:

- تمكين المشترى من الإطلاع على سجلات العمل.
- يجب أن يعتمد التقييم على الحقائق لا التخيلات.
- لا مفاجأة هي أفضل مفاجأة ،كلا الطرفين يجب أن يتعاملا مع بعضهما بصدق وآمانه.

أساليب تحديد قيمة العمل:

هنالك عدة أساليب يمكن إستخدامها لتقييم وتحديد سعر العمل، منها أسلوب الميزانيه العمومية، مدخل الايرادات، ومدخل السوق.

1 - اسلوب الميزانية العمومية: تستخدم الفقرات الواردة في الميزانية العمومية لتقييم العمل:

صافي القيمة = الموجودات - المطلوبات.

فإذا ما افترضنا أن مجموع موجودات المشروع = 241,000 دينار

وإن مجموع مطلوباته = 41,000 دينار

فإن صافي قيمة المشروع = 241,000 - 41,000 بالقيمة الدفترية.

ويستخدم هذا الاسلوب بطريقتين، تقنية الميزانية العمومية وتقنية الميزانية العمومية المعدلة.

أ - اسلوب الميزانية العمومية: غالباً ما يستخدم هذا الاسلوب لتقييم العمل ، ولكن بشكل عام يعتبر هذا الاسلوب غير صحيحاً ولا يوصي بإستخدامه بسبب أن عملية التقييم مبسطه أكثر من اللازم وبموجب هذه الطريقة يتم إحتساب قيمة المشروع كما يلي:

صافي القيمة = مجموع الموجودات - مجموع المطلوبات

والمشكلة في هذا الاسلوب أنه لا يعطي القيمة الحقيقة للمشروع فأغلب المشاريع الصغيرة تكون قيمتها السوقية أكبر من القيم التي تظهر في سجلاتها المحاسبية.

ب - أسلوب الميزانية العمومية المعدلة : الطريقة الأكثر دقة لتحديد قيمة المشروع هي بتعديل القيم الدفترية لصافي القيمة لتعكس القيمة السوقية الفعلية، حيث أن القيم التي تظهر في الدفاتر المحاسبية قد تكون أكبر أو أقل من القيمة الفعلية للموجودات والمطلوبات وتشمل موجودات العمل المعروض للبيع أوراق القبض، المدينون، المخزون، المكائن والمعدات والتجهيزات الاخرى الثابتة. وإذا ما اشترى المشتري الحسابات المدينه وأوراق الدفع، يجب إعادة إحتسابها قيمتها الفعلية، كما تطرقنا اليها سابقاً.

ويشكل المخزون السلعي في تجارة الجملة والتجزئة أكبر نسبة من موجودات المشروع ويجب أن يتم الجرد الفعلي للمخزون لتحديد كميته، وقد تتضمن عملية البيع ثلاثة أنواع من المخزون: المواد الأولية، مواد نصف مصنعه، مواد تامة الصنع، ولكل نوع من المخزون أسلوب خاص في تحديد قيمته.

ويجب أن يتم الاتفاق بين البائع والمشتري على طريقة لتقييم المخزون، هنالك ثلاثة طرق يمكن إستخدامها في عملية التقييم منها، أسلوب ما يدخل أولا يخرج أولاً (FIFO)،

ما يدخل آخراً يخرج أولا (LIFO)، أو أخذ المعدل عن طريق جمع سعر المخزون الذي دخل أولاً مضافاً الى سعر المخزون الذي دخل آخراً وقسمته على اثنين. فمثلاً إذا كان سعر الوحدة الواحدة من المخزون الذي تم شراءه في بداية الفترة كانت (3) دينار، وسعر الوحدة الواحدة من المخزون الذي دخل آخراً هو (4) دينار، يتم احتساب سعر الواحدة كما يلي:

$$\frac{4+3}{2} = 3.5$$ سعر الوحدة الواحدة

وبضرب هذا السعر بعدد وحدات المخزون السلعي يمكن التوصل لتحديد قيمته الكلية.

وقد تشمل قيمة هذه الموجودات أراضي، مباني، معدات ثابتة، ومكائن ومعدات وغيرها. وغالبا ما تسجل قيمة هذه الموجودات في سجلات المنشأة بأقل من قيمتها السوقية، وبشكل خاص الارض والبنايات، أما المكائن والمعدات ، فقد تكون قيمتها السوقية أقل أو أكثر من قيمتها الدفترية وفي هذه الحالة يمكن الاستعانة بخبير لتحديد قيمتها الحقيقية التي غالباً ما يتم تقيمها اعتماداً على قيمتها الاستبدالية، أي قيمة شراء مثل هذه المعدات (بعد طرح الاندثارات) في السوق وبذلك فإن احتساب صافي القيمة المعدل للمشروع:

مجموع الموجودات بعد التعديل - مجموع المطلوبات = صافي القيمة.

250,000 - 41,000 =209,000 ديناراً.

هذا وإن تقييم العمل اعتماداً على فقرات الميزانية العمومية يعاني من مشكلة أساسية ، إذ أنه لا يأخذ بنظر الاعتبار احتمالات الربحية للعمل، إذ أن هذه الموجودات تعد وسائل لتحقيق الربحية في المستقبل وهذا ينقلنا إلى الاسلوب الثاني في عملية التقييم.

2- مدخل الايرادات:

إن الشخص الذي يشتري العمل الحالي هو في الواقع يشتري الدخل المستقبلي للعمل ومدخل الإيرادات يأخذ بنظر الاعتبار الدخل المحتمل تحقيقه من العمل مستقبلاً وهنالك عدة أساليب في هذا المدخل سوف نتطرق إلى أسلوبين منها:

أ- **طريقة الايراد الاضافي:** تمزج هذه الطريقة بين كل من قيم موجودات العمل الحالي مصروحاً منها المطلوبات بالإضافة الى تخمين إيراداته المستقبلية لتحديد سعر البيع. ومن مزايا هذا الاسلوب أنه يمكن من تقدير شهرة المحل. وشهرة المحل ما

هي إلا موجود غير ملموس، وغالباً ما تؤدي الى ظهور الاختلافات بين البائع والمشتري أثناء عملية البيع. وفي الواقع فإن الطريقة الاعتيادية لتعديل القيمة تأخذ شهرة المحل بنظر الاعتبار. وشهرة المحل هي عبارة عن الفرق بين العمل القائم الناجح وذلك العمل الجديد الذي عليه أن يبرهن على قيمته في المستقبل. وتعتمد على سمعة المحل وقدرته على جذب العملاء وعلى المشترى أن لا يرضى بطريقة اعتباطية إذ يكون قد تم تضخيمها في عملية التقييم.

وتوفر طريقة العائد الإضافي مدخلاً واقعياً وعملياً لتحديد قيمة شهرة المحل. ويتم تقدير الشهرة عن طريق احتساب ربحية المحل مقارنة بمنشأة أخرى تعمل في نفس الصناعة وتحقق عائداً معقولاً ويتم في هذه الطريقة إحتساب شهرة المحل بموجب الخطوات الاتية:

الخطوة الأولى: إحتساب صافي القيمه المادية للموجودات الملموسة بإستخدام الطريقة السابقة في التقييم حيث يتم إحتساب قيمة الموجودات الملموسة (معدله بسعر السوق) مطروحاً، مجموع المطلوبات لإظهار صافي القيمة المعدلة للموجودات الملموسة.

الخطوة الثانية: إحتساب كلفة الفرص الضائعة نتيجة للاستثمار في العمل الحالي . وتمثل كلفة الفرصة الضائعة كلفة خسارة بديل آخر كان من الممكن إستثمار المبلغ فيه مقارنة بعملية آختيار المشتري شراء موجودات العمل الحالي، حيث إنه لا يتمكن من إستثمار ذلك المبلغ في عمل آخر من الممكن أن يدر عليه ايراداً مناسباً وبذلك تكون كلفة الفرصة الضائعة في الشراء هي المبلغ الذي كان من الممكن المشتري إستثماره في مشروع آخر يتميز بنفس الدرجة من المخاطرة.

وهنالك ثلاثة مكونات لمعدل العائد تستخدم في تقييم الفرصة الضائعة

1- الاساس بدون عائد أي أن يبقى المبلغ المخصص للاستثمار لدى المشتري بدون إستثمار

2- علاوة التضخم التي تؤدي لانخفاض القيمة الحقيقية لذلك المبلغ نتيجة لارتفاع الاسعار

3- المخاطر الإضافية للاستثمار في عمل معين. ولتحديد نسبة العائد المناسب

للاستثمار في العمل علي المشتري إضافة معامل تعكس مخاطرة شراء المشروع، وكلما كانت المخاطرة أعلى كلما كان هذا المعامل أعلى. والمخاطر الاعتيادية في العمل تكون نسبتها ما يقارب 25% ففي مثالنا السابق يمكن احتساب كلفة فرصة الاستثمار كما يلي صافي القيمة المعدلة × نسبة المخاطرة + علاوة التضخم.

209,000 x %25 + %15 x 209,000 دينار

52,250 + 31,350 = 83,600 ديناراً كلفة الفرصة الضائعة.

الخطوة الثالثة: إحتساب صافي الايرادات: على المشتري احتساب صافي ايرادات المشروع للسنوات القادمة قبل طرح راتب المالك ويجب الاخذ بنظر الاعتبار أن إحتساب صافي ايرادات المشروع للسنوات القادمة إعتماداً على معدل الايرادات للسنوات السابقة قد تكون غير صحيحة ، بل عليه أن يدرس ايرادات المشروع للسنوات الخمس السابقة بشكل دقيق ومدروس، هل إنها تظهر في حالة تزايد، انخفضت بشدة، بقيت ثابته نسبياً، إن هنالك تذبذباً كبيراً في تلك الايرادات، ولو افترضنا إنه من خلال دراسة حسابات الدخل للسنوات الخمس السابقة تبين أنه يمكن الاعتماد عليها في التنبؤ لإيرادات السنوات المقبلة، وتم تقدير الايرادات للسنوات الثلاث المقبلة على أنها ستكون بمعدل 150.000 ديناراً في السنة.

الخطوة الرابعة: إحتساب القوة الايرادية الإضافية: القوة الايرادية الإضافية للشركة هي عبارة عن الفرق بين الايرادات المتوقعة (الخطوة الثالثة) والكلفة الكلية للفرصةالضائعة (الخطوة 2) . هذا مع الاخذ بنظر الاعتبار أن العديد في المشروعات المعروضة للبيع قد لا تمتلك قوة ايرادية إضافية. وفي مثالنا السابق يتم إحتسابها كما يلي:

القيمه الايرادية الاضافية = صافي الايرادات المتوقعة - كلفة الفرصة الضائعة

66400,. = 150 000 - 83600,.. دينار.

الخطوة الخامسة: تقدير قيمة الموجودات غير الملموسة يمكن للمشتري استخدام القوة الايرادية الاضافية لتقدير قيمة الموجودات - اي شهرة المحل عن طريق ضرب القوة الايرادية الإضافية بعدد السنوات التي من المتوقع أن يتم تحقيق تلك الايرادات منها،

هذا مع الاخذ بنظر الاعتبار أن عدد تلك السنوات تختلف بين عمل وآخر حسب درجة المخاطرة في ذلك العمل ، فالاعمال بمخاطرة اعتيادية يتراوح عدد السنوات بين 3-4، العمل بمخاطرة عالية قد تكون لمدة سنة واحدة فقط بينما أن الاعمال الجيدة فقد تكون المدة تتراوح بين 6-7 سنوات وفي مثالنا السابق يمكن تقدير قيمة الموجودات غير الملموسة (على افتراض المخاطره الاعتيادية في العمل).

250800 = 3 x 83600 دينار

قيمة الموجودات غير الملموسة = القوة الايرادية الاضافية × عدد السنوات.

الخطوة السادسة: تحديد قيمة العمل: لتحديد قيمة العمل فان على المشتري أولا جمع صافي القيمة المعدل لقيمة الموجودات الملموسة (الخطوة الاولى) الى قيمة الموجودات غير الملموسة وبإستخدام هذه الطريقة:

قيمة العمل = صافي قيمة الموجودات الملموسة + قيمة الموجودات غير الملموسة .

250800 + 250,000 = 500,800 دينار

ويمكن تلخيص الخطوات السابقة كما يلي:

الخطوة الأول: صافي القيمة المعدلة = 250,000 - 41,000 = 209,000 دينار

الخطوة الثانية: قيمة الفرصة الضائعة = 209,000x25% + 209,000 x 15%دينار

= 83,6000 دينار

الخطوة الثالثة : صافي الايرادات المقدرة = 150.000 دينار.

الخطوة الرابعة : القوة الايرادية الاضافية = صافي الايرادات التقديرية - كلفة الفرصة الضائعة.

150,000 - 83,600 = 66.400 دينار

الخطوة الخامسة: قيمة الموجودات غير الملموسة = القمية الايرادية الإضافية × عدد السنوات

250800 = 3x 83600 دينار

الخطوة السادسة = صافي قيمة الموجودات الملموسة + قيمة الموجودات غير الملموسة.

250.000 + 250.800 = 500800 ديناراً.

مدخل رسمله الايرادات: الطريقة الثانية في مدخل الايرادات، هي رسمله صافي الارباح التقديرية لتحديد قيمة العمل. وعلى المشتري اعداد حساب الارباح والخسائر للسنة المقبلة ويطلب من المشتري أيضاً أن يعد حساب الارباح والخسائر للسنة المقبلة ويمكن الاعتماد على تقارير الحسابات والخسائر للسنوات الخمس السابقة وإحتساب المعدل الموزون للمبيعات السابقة (تعطى أوزان أعلى للسنوات الاحدث) لتقدير المبيعات للسنة المقبلة.وهنا أيضاً على المشتري أن يُقَيِّم مخاطرة شراء العمل لتحديد معدل العائد المناسب للاستثمار. وكلما كان إدراك المخاطر أعلى ، كلما أدى ذلك بالمشتري لأن يطلب عائداً أعلى، وتحديد المخاطرة هي دائما تعتمد على التقدير الشخصي، ولكنها ضرورية للتقدير الصحيح لقيمة لعمل.وبإعتماد مدخل رسمله الايرادات يتم قسمة صافي الايرادات (بعد طرح راتب معقول للمالك) على معدل العائد الذي يعكس مستوي المخاطرة، وفي مثالنا السابق يمكن إحتسابها كما يلي:

$$\frac{\text{صافي الايرادات (بعد طرح راتب المالك)}}{\text{معدل العائد}} = \frac{150000 - 50000}{\%25} = 40000$$

3- مدخل السوق

يعتمد مدخل السوق (أو السعر / الايرادات) نسبة السعر الى الايرادات لاعمال مشابه لتحديد قيمة العمل. وعلى المشتري إستخدام الاعمال التي تكون إسهمها متداولة في السوق لكي يتمكن من أن يحقق مقارنه معقولة، ويتم إحتساب نسبة السعر الى الايرادات للشركة عن طريق قسمة سعر السهم الاعتيادي في السوق (بعد طرح أرباح الاسهم الممتازة)، على الايرادالمتحقق لذلك السهم . وليمكن التوصل لتحديد نسبة يعتمد عليها، على المشتري احتساب هذه النسبة لاكبر عدد ممكن من الاعمال المماثلة.

ولاحتساب قيمة العمل فإن المشتري يقوم باحتسابه عن طريق ضرب معدل نسبة السعر الى الايرادات ، بالايرادات التقديرية للمشروع الذي يرغب بشرائه. لنفترض على سبيل المثال أن المشتري وجد خمسة شركات مماثلة لنفس العمل الذي يرغب بشرائه (أسهم تلك

الاعمال متداولة في السوق) وقد كانت نسبة السعر الى الايرادات كما يلي:

الشركة أ	3.3
الشركة ب	3.8
الشركة جـ	4.7
الشركة د	4.1
الشركة هـ	4.2
المعدل =	4.02

وبإستخدام معدل نسبة السعر الى الايرادات تكون قيمة العمل 603000.

القيمة = معدل نسبة السعر الى الايرادات × صافي الايرادات التقديرية.

= 150.000 x 4.02

= 603000 دينار.

الميزة الاساسية لهذه الطريقة هي بساطتها، ولكنها تتميز بعدد من العيوب من بينها :

- ضرورة المقارنة بين الشركات التجارية العامة والشركات الخاصة : ان أسهم الشركة الخاصة تكون غير متداولة، وبذلك فإن نسبة السعر الى الايردات يتم إحتسابها إعتماداً على التقدير الشخصي وتكون أقل من النسبة للشركات التجارية العامة.
- تقدير الايرادات لا يمثل الواقع: إن تقدير ايرادات المشروع الخاص لا يعكس حقيقة احتمالات الايرادات. حيث أن المالكين لا يظهرون الايرادات في دفاترهم المحاسبية لأسباب ضريبية.
- وجود شركات تعمل بنفس مجال عمل المشروع وبنفس المواصفات هي عملية صعبة وبالرغم من كل هذه العيوب، فإن مدخل السوق يعتمد كمؤشر عام لتحديد قيمة المشروع.

ثانياً: تأسيس مشروع جديد:

هنالك من لا يرغب بشراء قائم ، بل يرغب ببداية "صحيحة " و "جديدة" ومن الضروري قبل التفكير ببدء العمل بمشروع جديد دراسة مزايا ومساوىء المشروع الجديد.

مزايا بدء مشروع جديد:

1 - كله ملكي وسوف أبدأ العمل بطريقتي الخاصة: يعتقد العديد من الأشخاص أن أفضل طريقة للدخول الى العمل هي البدء من نقطة البداية، مما يمكنهم من تركيب العمل بالطريقة التي يحلمون بها وبموجب خططهم الخاصة في العمل، وتزداد ثقة الشخص بقرار الدخول بعمل جديد ويتعزز بملاحظته أنه تمكن من تحويل احلامه الى حقيقة مادية. وبالتأكيد فإن تجربة تشكيل العمل من فكرة في مخيلة الشخص حتى فتح العمل وبدئه تعتبر مكافأة كبيرة له وتؤدي للرضى. حيث يشعر المالك بأنه يمتلك عمله مالياً وعاطفياً.

2 -لا يرث السمعة السيئة: ليست كل الاعمال المعروضة للبيع في السوق ذات سمعة جيدة تدعم الادعاء بشهرة المحل. ففي بعض الاحيان قد تكون سمعة العمل أو صاحبه غير جيدة وبذلك فإن بدء عمل جديد يجنب مالك المشروع تحمل نتائج تلك السمعة السيئة.

3 - الافكار الجديدة تستحق بداية جديدة: حينما تكون لدى المالك فكرة حقيقية جديدة فإن بدء العمل بها عن طريقه شراء مشروع قائم حالياً، قد لايؤدي لتحقيق تلك الفكرة وقد يكون غير الممكن تحويل العمل الحالي الى مشروع مرغوب به يمكن من خلاله تنفيذ تلك الافكار الجديدة.

عيوب بدء عمل جديد:

1 - هل يتمكن السوق من إستيعاب منافس جديد : غالباً ما يدخل المنافس الجديد الى السوق بدون توفر المعلومات أكيدة بامكانية جذب العملاء. وقد لا تظهر هذه المشكلة في المدن الكبيرة، ولكنها تظهر بشكل واضح في المدن الصغيرة والمتوسطة الحجم. على سبيل المثال قد يكون وجود متجرين لبيع المواد الكهربائية في مدينة صغيرة كافياً لتغطية احتياجات السوق ولكن بعد فتح متجر جديد لبيع المواد الكهربائية في نفس المدينه، قد يؤدي ذلك لانخفاض المبيعات للمتاجر الثلاث. وبذلك لا يتمكن أي من

المتاجر من تحقيق الريحيه الكافية، مما يؤدي بالضرورة لمحاربة المتجرالجديد من قبل اصحاب المتجرين الاقدم، وقد يؤدي ذلك به في النهاية للخروج من السوق.

2 - كلفة المكائن والمعدات الجديدة: العمل الجديد يحتاج لمكائن ومعدات كافية للقيام بعمله، وبشكل عام فإن اثمان هذه المستلزمات مرتفعة جداً، وقد تتوفر تلك المعدات والمكائن بأسعار أقل فيما لو تم الاتجاه نحو شراء معدات مستخدمة وليست جديدة .

3 - الخبرات والمهارات والمطلوبة في العمل: حين تبدأ عملاً جديداً، تظهر عدة تساؤلات تتطلب الإجابة عليها منها، من هم الموردين الذين يمكن التعامل معهم، ما هو حجم العمل المتوقع خلال فصل معين من السنة، في الحالة الاعتيادية فيما لو تم شراء مشروع قائم ، فإن المالك السابق للمشروع يمكن أن يساعد في الإجابة على الكثير من هذه التساؤلات، ولكن حين البدء بمشروع جديد لا تتوفر المصادر الكافية للحصول على تلك المعلومات الضرورية.

4 - الاسم المعروف : إن تغيير العادات الشرائية للمستهلكين ليست بالعملية السهلة، حيث أن المستهلكين الذين اعتادوا على التعامل مع محلات معينه ذات سمعه جيده يصعب تحويلهم للاقبال على المشروع الجديد، وستكون المشكلة أكبر فيما لو كانت كلفة المنتوج أو الخدمة عالية جداً ، فإن ذلك قد يؤدي لموت المشروع قبل أن يتمكن من أن يبرهن على جودة تلك السلع والخدمات.

تمارين الفصل الثالث

- هل يفضل شراء مشروع صغير قائم؟ لماذا؟
- ما هي عيوب شراء مشروع صغير قائم؟
- في حالة شراء مشروع قائم، ما هي الاساليب التي يمكن استخدامها في تحديد متجه المشروع؟
- ما هي مزايا وعيوب تأسيس مشروع جديد؟
- كيف يمكن تقييم مشروع قائم؟

الفصل الرابع

مصادر تمويل المشروعات الصغيرة

مفهوم رأس المال.

اسباب تفضيل تمويل رأس المال عن طريق حقوق الملكية او عن طريق المطلوبات

معدل الفائدة

مصادر رأس المال.

تمارين الفصل الرابع.

مفهوم رأس المال :

رأس المال هو أي شكل من أشكال الثروة المستخدمة لانتاج ثروة أكبر للمشروع. ويظهر رأس المال بعدة اشكال منها النقدية، المخزون ، والمصنع، والمكائن والمعدات، وغيرها .

وان تتمكن من البدء بالعمل في مشروع صغير، فإن ذلك يتطلب أن تمتلك المهارة في توفير الاموال اللازمة للعمل، وذلك يتطلب الكثير من الجهد والوقت والمهارة. وبدون التمويل الكافي لا يتمكن المشروع من أن يبدأ بالعمل أو أن يستمر في العمل والتوسع والنمو في المستقبل.

المبلغ الذى يحتاجه صاحب المشروع لبدء عمله يسمى المبلغ الاول أو رأس المال المغامر، ذلك أنه يتميز بالمغامرة العالية بسبب حداثة العمل، وعلى المستثمر أن يدرك أنه من الممكن أن يخسر كل شيء مقابل احتمال تحقيق ايرادات عالية في المستقبل.

وهنالك ثلاث أشكال لرأس المال:

1 - **رأس المال الثابت:** : تظهر الحاجة لرأس المال الثابت لشراء الموجودات الثابتة للعمل، مثل المباني الارض والمكائن والمعدات، والمبالغ المستثمرة في هذه الموجودات تصبح جامدة، أي لا يمكن إستخدامها في اغراض أخرى. وغالباً ما تستثمر مبالغ كبير في مثل هذه الموجودات الثابته، وحسب طبيعة العمل. والقروض التي يتم الحصول عليها لتمويل هذه الموجودات تكون طويلة الاجل.وتدرك الجهات التي تمول هذه الموجودات على شكل قروض إن هذه الموجودات ستؤدي لزيادة الكفاءة الانتاجيه وبالتالي ربحية العمل، وتؤدي لتوفير مجرى نقدي يضمن تسديد هذه القروض على مدى سنوات محددة (قروض طويلة الاجل).

2 - **رأس المال العامل:** يمثل رأس المال العامل التمويل الموقت للعمل . ويستخدم لدعم عمليات العمل الاعتيادية والقصيرة الاجل. ويعرف رأس المال العامل بأنه حاصل طرح المطلوبات المتداولة في الموجودات المتداولة والقصيرة الاجل، وتظهر الحاجة لرأس المال العامل بسبب عدم التوازن بين التدفقات والنقدية الخارجه والتدفقات الداخله نظراً للتقلبات الموسمية. وكما ان دخل الفرد قد لايتوازن مع مصروفاته، فإن إيرادات العمل لا تتوافق مع التدفقات النقدية، حيث إن المبيعات بالاجل والتقلبات الموسمية للمبيعات، أو تغيرات غير متوقعه في الطلب ، كلها عوامل تؤدي لتقلبات التدفقات

النقدية للمشروع الصغير. وبشكل عام، فإن رأس العامل يستخدم لشراء المخزون، تسديد الفواتير، تمويل المبيعات الاجلة ، دفع الاجور والرواتب ، وأية ظروف طارئة آخرى. وتتوقع الجهات التي تقدم القروض لتمويل رأس المال العامل، أن تلك المبالغ المقترضة سوف تؤدي لتحقيق تدفقات نقدية عالية تؤمن تسديد تلك القروض بنهاية دورة المبيعات أو الإنتاج، وعادة ما تكون القروض المستثمرة في تمويل رأس المال العامل، قروضاً قصيرة الاجل.

3- رأس المال المطلوب للنمو: رأس المال المطلوب للنمو هو غير رأس المال العامل ، فهو لا يرتبط بالتقلبات الموسمية للعمل. حيث تظهر الحاجة له في حالة توسع العمل الحالي وتغيير اسلوب العمل زيادة حجم المشروع ، زيادة المبيعات وزيادة عدد العاملين وخلال فترة التغيرات السريعة هذه والتوسع في المشروع، فإن حاجة المشروع لرأس المال في هذه المرحلة هي مماثلة لحاجته لرأس المال لبدء العمل.

وكما في حالة المقرضين لرأس المال الثابت، فإن المقرضين لاغراض التوسع يتوقعون أن تساهم قروضهم في زيادة ربحية المشروع وتعزيز التدفقات النقدية وبذلك يضمنون تسديد قروضهم من قبل المشروع خلال العقد المتفق عليها بينهما، ويتم الحصول على القروض لاستثمارها في عملية النمو هذه ، يجب أن تكون طويلة الاجل ، كما هو في القروض التي تستثمر في تمويل الموجودات الثابته.

وبالرغم من أن هذه الاشكال الثلاث لرأس المال معتمدة على بعضها ، فإن لكل منها مصدره خصائص الخاصة وتأثيراته على العمل وعلى نمو العمل على المدى البعيد. ويعتمد حجم رأس المال المطلوب بهذه الاشكال الثلاثة ، على طبيعة العمل وحجمه والموارد المالية المتوفرة ويتكون هيكل رأس المال من جزئين : حقوق الملكية والمطلوبات.

- مصادر حقوق الملكية: تمويل العمل عن طريق حقوق الملكية هو عبارة عن الاستثمار الشخصي للمالك (أو الماكين) في العمل ويطلق عليه في بعض الاحيان رأس مال المخاطرة وذلك بسبب أن هؤلاء المستثمرين يفترضون وجود مخاطرة عالية تؤدي لخسارتهم لاموالهم إن لم يكتب النجاح للعمل، ولكن في حالة نجاحه فإنهم يشتركون فيما بينهم في مصدر عوائد العمل التي قد تكون عوائد كبيرة.
- الميزة الاساسية لحقوق الملكية أنها غير مطالب بها، أي لا يجب اعادتها الى اصحابها

كما في حالة القروض، ومقابل ذلك يحق للمستثمرين المشاركة في ارباح الشركة (إذ ما تحققت) ويمتلكون حق التصويت وإتخاذ القرار بشأن العمل ، والعيب الاساسي في هذا الاسلوب في تمويل رأس المال ، هو أن صاحب فكر المشروع يتخلى عن جزء في بعض الاحيان أغلب ملكيته العمل للاخرين (المساهمين) - ويفضل أغلب مالكي المشروعات توفير رأس المال من جيوبهم الخاصة في بداية العمل.

الموجودات الثابته في العمل يجب تمويلها عن طريق حقوق الملكية ، أو بقروض طويلة الاجل ، تكون فترة إستحقاقها مساوية تقريباً لفترة الحياة الانتاجيية لتلك الموجودات. ولا يمكن لأي مشروع أن يمول تماماً عن طريق المطلوبات، ولا يفضل هذا الاسلوب في التمويل حتى ولو رغب المقرضون بذلك، حيث أن تمويل رأس المال بهذه الطريقة يتضمن مخاطرة عالية لكل من الدائنين والعمل.

أسباب تفضيل تمويل رأس المال عن طريقة حقوق الملكية أو عن طريق المطلوبات:

حقوق الملكية هي عبارة عن حصة المالكين في موجودات المشروع. ويعتمد الحق بهذه الملكية على الشكل القانوني للمشروع، ففي المشاريع الفردية ومشاريع المشاركة ، فإن الحق على موجودات المشروع للدائنين هي مساوية لحقوقهم على الممتلكات الشخصية لاصحاب المشروع أما حقوق الملكية في الشركات، فتظهر على شكل أسهم أما عادية أو ممتازه، وحملة الاسهم العادية هم المالكين الحقيقين للمنشأة وحقوقهم بأرباح الشركة تستحق بعد تسديد كل الحقوق الاخرى على الشركة، ومقابل ذلك لهم حق التصويت فيما يتعلق بعمل الشركة، وفي اختيار مجلس الادارة، هذا الى جانب أمور آخري، وبذلك فإنهم يمارسون السيطرة على الشركة وتعتمد نسبة مشاركتهم بالتصويت على عدد الاسهم التي يمتلكونها من مجموع اسهم الشركة، فإذا بلغت نسبة مشاركة أحد الشركاء 51% من أسهم الشركة فإنه في هذه الحالة يمتلك السيطرة على الشركة.

أما حملة الاسهم الممتازة فلهم حق المطالبة بحصتهم بأرباح الشركة قبل توزيع الارباح على حملة الاسهم العادية ، ولكنهم مقابل ذلك لا يحق لهم التصويت.

الموجودات التي تمول من قبل المالكين و / أو حملة الاسهم تسمى حقوق الملكية. الجزء الاخر من رأس المال يمول عن طريق القروض، التي على المشروع تسديدها بالإضافة الى الفائدة المتفق عليها خلال فترة زمنية محدده. ولا يتأثر ايراد المقرضين بنجاح العمل،

النقدية للمشروع الصغير. وبشكل عام، فإن رأس العامل يستخدم لشراء المخزون، تسديد الفواتير، تمويل المبيعات الاجلة ، دفع الاجور والرواتب ، وأية ظروف طارئة آخرى. وتتوقع الجهات التي تقدم القروض لتمويل رأس المال العامل، أن تلك المبالغ المقترضة سوف تؤدي لتحقيق تدفقات نقدية عالية تؤمن تسديد تلك القروض بنهاية دورة المبيعات أو الإنتاج، وعادة ما تكون القروض المستثمرة في تمويل رأس المال العامل، قروضاً قصيرة الاجل.

3 - رأس المال المطلوب للنمو: رأس المال المطلوب للنمو هو غير رأس المال العامل ، فهو لا يرتبط بالتقلبات الموسمية للعمل. حيث تظهر الحاجة له في حالة توسع العمل الحالي وتغيير اسلوب العمل زيادة حجم المشروع ، زيادة المبيعات وزيادة عدد العاملين وخلال فترة التغيرات السريعة هذه والتوسع في المشروع، فإن حاجة المشروع لرأس المال في هذه المرحلة هي مماثلة لحاجته لرأس المال لبدء العمل.

وكما في حالة المقرضين لرأس المال الثابت، فإن المقرضين لاغراض التوسع يتوقعون أن تساهم قروضهم في زيادة ربحية المشروع وتعزيز التدفقات النقدية وبذلك يضمنون تسديد قروضهم من قبل المشروع خلال العقد المتفق عليها بينهما، ويتم الحصول على القروض لاستثمارها في عملية النمو هذه ، يجب أن تكون طويلة الاجل ، كما هو في القروض التي تستثمر في تمويل الموجودات الثابته.

وبالرغم من أن هذه الاشكال الثلاث لرأس المال معتمدة على بعضها ، فإن لكل منها مصدره خصائص الخاصة وتأثيراته على العمل وعلى نمو العمل على المدى البعيد. ويعتمد حجم رأس المال المطلوب بهذه الاشكال الثلاثة ، على طبيعة العمل وحجمه والموارد المالية المتوفرة ويتكون هيكل رأس المال من جزئين : حقوق الملكية والمطلوبات.

- مصادر حقوق الملكية: تمويل العمل عن طريق حقوق الملكية هو عبارة عن الاستثمار الشخصي للمالك (أو الماكين) في العمل ويطلق عليه في بعض الاحيان رأس مال المخاطرة وذلك بسبب أن هؤلاء المستثمرين يفترضون وجود مخاطرة عالية تؤدي لخسارتهم لاموالهم إن لم يكتب النجاح للعمل، ولكن في حالة نجاحه فإنهم يشتركون فيما بينهم في مصدر عوائد العمل التي قد تكون عوائد كبيرة.
- الميزة الاساسية لحقوق الملكية أنها غير مطالب بها، أي لا يجب اعادتها الى اصحابها

كما في حالة القروض، ومقابل ذلك يحق للمستثمرين المشاركة في ارباح الشركة (إذ ما تحققت) ويمتلكون حق التصويت وإتخاذ القرار بشأن العمل ، والعيب الاساسي في هذا الاسلوب في تمويل رأس المال ، هو أن صاحب فكر المشروع يتخلى عن جزء في بعض الاحيان أغلب ملكيته العمل للاخرين (المساهمين) - ويفضل أغلب مالكي المشروعات توفير رأس المال من جيوبهم الخاصة في بداية العمل.

الموجودات الثابته في العمل يجب تمويلها عن طريق حقوق الملكية ، أو بقروض طويلة الاجل ، تكون فترة إستحقاقها مساوية تقريباً لفترة الحياة الانتاجيية لتلك الموجودات. ولا يمكن لأي مشروع أن يمول تماماً عن طريق المطلوبات، ولا يفضل هذا الاسلوب في التمويل حتى ولو رغب المقرضون بذلك، حيث أن تمويل رأس المال بهذه الطريقة يتضمن مخاطرة عالية لكل من الدائنين والعمل.

أسباب تفضيل تمويل رأس المال عن طريقة حقوق الملكية أو عن طريق المطلوبات:

حقوق الملكية هي عبارة عن حصة المالكين في موجودات المشروع. ويعتمد الحق بهذه الملكية على الشكل القانوني للمشروع، ففي المشاريع الفردية ومشاريع المشاركة ، فإن الحق على موجودات المشروع للدائنين هي مساوية لحقوقهم على الممتلكات الشخصية لاصحاب المشروع أما حقوق الملكية في الشركات، فتظهر على شكل أسهم أما عادية أو ممتازه، وحملة الاسهم العادية هم المالكين الحقيقين للمنشأة وحقوقهم بأرباح الشركة تستحق بعد تسديد كل الحقوق الاخرى على الشركة، ومقابل ذلك لهم حق التصويت فيما يتعلق بعمل الشركة، وفي اختيار مجلس الادارة، هذا الى جانب أمور آخري، وبذلك فإنهم يمارسون السيطرة على الشركة وتعتمد نسبة مشاركتهم بالتصويت على عدد الاسهم التي يمتلكونها من مجموع اسهم الشركة، فإذا بلغت نسبة مشاركة أحد الشركاء 51% من أسهم الشركة فإنه في هذه الحالة يمتلك السيطرة على الشركة.

أما حملة الاسهم الممتازة فلهم حق المطالبة بحصتهم بأرباح الشركة قبل توزيع الارباح على حملة الاسهم العادية ، ولكنهم مقابل ذلك لا يحق لهم التصويت.

الموجودات التي تمول من قبل المالكين و / أو حملة الاسهم تسمى حقوق الملكية. الجزء الاخر من رأس المال يمول عن طريق القروض، التي على المشروع تسديدها بالإضافة الى الفائدة المتفق عليها خلال فترة زمنية محدده. ولا يتأثر ايراد المقرضين بنجاح العمل،

ومقابل ذلك فإن على المشروع تسديد تلك القروض بغض النظر عما إذا كانت نتائج العمل مؤدية لتحقيق الربحية أو الخسارة.

- دور حقوق الملكية في تمويل رأس المال: إن عملية تمويل المشروع عن طريق المالكين تعتبر حماية للدائنين في حالة الخسارة أو ظهور مشاكل مالية معينه. ففي حالة فشل المشروع في تسديد مطلوباته في الوقت المحدد، من حق الدائنين بموجب القانون، المطالبة بموجودات المشروع، ولهم الاولوية في تلك الموجودات قبل حملة الاسهم الممتازة أو العادية ، وبذلك فإن عملية تمويل المشروع عن طريق حقوق الملكية يعتبرأقل خطورة بالنسبة للدائنين وللمالكين في شكل الملكية الفردية والمشاركة في حالة خسارة المشروع.
- دور القروض في تمويل رأس المال وسعر الفائدة: كما بينا سابقاً، فإن التمويل عن طريق القروض، يتم من خلال حصول المشروع على مبالغ من المال تقترضها المنشأة من الغير، وعليها أن تسدد تلك القروض مع الفائدة المستحقة عليها خلال فترة زمنية محددة. ومن العوامل الاساسية التي تؤدي لتفضيل التحويل عن طريق الاقتراض مقابل التحويل عن طريق حقوق الملكية. هو سعر الفائدة، بما يؤدي لأن تكون عملية التمويل بهذه الطريقة أقل كلفة مقارنة بالتمويل عن طريق حقوق الملكية.

معدل الفائدة:

حينما تكون الايرادات المتحققة عن طريق الاموال المقترضه تزيد عن كلفة القرض، فإن المشروع يحقق عتله مالية عالية، ويصبح إستخدام القروض في عملية التمويل أكثر جاذبية بالنسبة لصاحب المشروع.

لتفترض على سبيل المثال، إن إستثمار مبلغ إضافي في العمل بمبلغ 10000 دينار يؤدي لتحقيق ربحية بنسبة 20% فإذا ما تم افتراض نصف هذا المبلغ أي بما يساوي 5000 دينار عن طريق قرض بفائدة سنوية مقدارها 8% فإن فائدة القرض ستكون مساويةلمبلغ 400 دينار والتي تقتطع من العائد المتحقق من المبلغ المستثمر والذي يساوي 2000 دينار ، فإن المتبقي من العائد والذي يساوي 1600 دينار سيكون من حق صاحب العمل، وبذلك فإن المالك سيكون قد حقق ربحية بنسبة 32% والتي يتم احتسابها بالطريقة الاتية:

العائد المتحقق من إستثمار 10000 دينار = 2000 دينار

يطرح منها الفائدة على القرض = 400 دينار

إذن المبلغ المتبقي = 1600 دينار.

وبما إن المستثمر قد إستثمر مبلغ 5000 دينار فإن نسبة الربحية 1600 / 15000 = 32% نسبة الربحية المتحققة لصاحب العمل.

وإذا ما كان المشروع خاضعاً للضريبة، فإن العتلة المالية ستكون أعلى، بسبب أن مبلغ 400 دينار من عائد الاستثمار والمدفوع الى المقرض، سوف يعتبر كلفة من ناحية ضريبية تكاليف تطرح من صافي الايرادات، وبذلك فإن التمويل عن طريق الافتراض سيحقق ايراداً أعلى لصاحب المشروع، هذا بالاضافة إلى أن التمويل بهذا الاسلوب، إلى جانب أنه يكلفه أقل من التمويل عن طريق حقوق الملكية ، فإن مالك المشروع يستطيع توفير مبالغ أكبر للاستثمار في المشروع.

مصادر رأس المال:

يتوفر أمام أصحاب المشروعات الصغيرة العديد من المصادر التي يمكن اللجؤ اليها للحصول على المبالغ الكافية لتمويل رأس المال، والمصدر الذي يلجأون اليه للحصول على تلك المبالغ سوف يعتمد بدرجة كبيرة على المدى والاسلوب الذي سوف تستخدم به تلك الاموال .

وبشكل عام فإن العمل بحاجة إلى ثلاثة أشكال من الاحتياجات المالية - رأس المال الأول ، رأس المال العامل بعد بدء العمل، ورأس المال المطلوب لأغراض التوسع في العمل، ويمكن توفر تلك الاموال عن طريق المصادر الاتية:

1 - المدخرات الشخصية: الاشخاص الذين يرغبون بالبدء بالعمل بمشروع صغير ، عليهم إستثمار مبلغ كافي من مدخراتهم الشخصية قبل اللجؤ الى التمويل الخارجي . إذ أن المستثمرين الخارجيين سوف لن يخاطروا بالاستثمار في المشروع إن لم تتوفر لديهم الضمانات الكافية بأن مالك المشروع ملتزم بمشروعه عن طريق المبالغ التي استثمرها في المشروع ، وأنه سوف لن يترك العمل بكل بساطة ويتخلى عن كل التزاماته تجاه الدائنين. كما إن العديد من المالكين يفضلون الاعتماد على مواردهم المالية الشخصية

في تمويل المشروع بسبب شعورهم بعدم الاطمئنان بالمخاطرة بأموال الغير في أعمالهم، أو بسبب عدم رغبتهم بمشاركة الاخرين بالسيطرة على العمل.

2 - **الاقتراض من الاصدقاء والاقارب:** أغلب الاشخاص الذين يفكرون بالبدء بالعمل بمشروع صغير لا يتوفر لديهم المال الكافي للاستثمار في المشروع، ولذلك فعليهم البحث عن مصادر أخرى للتمويل وبالرغم من أن ذلك يعتبر ممارسة غير صحيحة في بداية إنشاء المشروع ، ولكنه قد يكون ضرورياً في بعض الاحيان، ولا يجب الخلط بين العمل والعلاقات العائلية أو الإجتماعية إذ ما أريد تحقيق نتائج مرغوب بها، حيث أن المبالغ المقترضة من الاصدقاء و الاقرباء تؤدى لايجاد علاقات مالية شخصية التي تتعارض مع إستقلالية صاحب المشروع والعمل، فقد يتدخلون بالعمل عن طريق النصائح أو محاولة إتخاذ قرارات بشأن العمل وذلك لحماية مصالحهم المالية في العمل.

3 - **الشركاء وحملة الاسهم:** يمكن الحصول على المبالغ لتمويل حقوق الملكية عن طريق المشاركة أو عدد من الشركاء، أو عن طريق تحويل المشروع الى شركة وإصدار الاسهم، ويمكن عن طريق المشاركة توفير مبالغ أكبر أما عن طريق الشركاء أو الاقتراض بسبب مشاركة المشاركين في ضمان المبالغ التي يتم اقتراضها من الغير. أما في حالة الشركات فإن المبالغ تكون متاحة للعمل عن طريق العديد من المستثمرين بسبب محدودية مسؤولية حملة أسهم الشركة وبسبب إستمرارية وجود الشركة وإمكانية كل مساهم من بيع أسهمه في أي وقت.

4 - **المصارف التجارية ومؤسسات الاقتراض الاخرى:** تعتبر المصارف التجارية المصدر الاساسي للأموال في المشاريع الصغيرة، التي توفر الاموال على شكل قروض لاعلى شكل حقوق ملكية .وفي بعض المصارف توجد أقسام خاصة لمنح القروض الشخصية، والتي يمكن الاستفادة منها في تمويل المشروع.

وتمنح هذه المصارف قرضاً محدداً ولمدة زمنية قصيرة ، ولكن المبلغ قد يكون كبيراً نوعاً ما، ويمكن إعادة تجديد القرض إذا ما برهن العمل على نجاحه، حيث يتم منح قروض بمبالغ أكبر ولفترة زمنية أطول، تتراوح بين سنه وعشر سنوات. وأغلب هذه القروض يتم منحها اعتماداً على ضخامة موجودات المشروع، والتي تكون قيمتها أعلى من قيمة القرض.

كما أن المصارف التجارية يمكن أن تمنح قروضاً بدون ضمانات، قصيرة الاجل اعتماداً القرارات الادارية للشخص وسمعته التجارية الجيدة وعلى مدى نجاح العمل.

متطلبات منح القرض:

الاعتبارات الاتية تعتبر مهمة للحصول على القروض من المصارف أو المقترضين الاخرين:

1 - شخصية الشخص الذي يطلب القرض ، حيث يجب ان يتميز بثقة عالية وسمعة جيدة.

2 - قدارته وقابلياته الادارية.

3 - الاستثمار المربح للقرض وذلك اعتماداً على سجلات المقترض المحاسبية، وإحتمالات تحقيق عوائد مناسبة من خلال إستثمارمبلغ القرض في مجال العمل.

4 - الضمانات المناسبة التي تضمن تسديد القرض في حالة فشل المشروع في تحقيق العوائد المناسبة لحماية المقرض، أو بسبب أن المقترض حديثاً في مجال العمل ولم يحقق بعد شهرة تجارية جيدة.

ولاتخاذ قرار منح قرض الى الشخص الذي يقدم طلباً للمصرف للحصول على ذلك القرض ، فإن المصرف بحاجة الى معلومات موثوقة، منها الميزانية العمومية وحسابات الارباح والخسائر، في حالة المشروع الذي يمارس العمل. وفي حالة المشاريع الجديدة والتي لم تبدأ عملها بعد، فإن المصرف يطلب الموازنة التقديرية للمبيعات، والمصاريف الارباح المتوقعة والتدفقات النقدية.

وبما أن المصرف يطلب ضمانات إضافية للحصول على القرض، يجب على صاحب المشروع الصغير أن يفهم طبيعة الموجودات التي تعتبر ضمانات جيدة وتشمل تلك الموجودات موجودات متداولة يمكن تحويلها بسهولة الى نقدية، وقد يعتقد صاحب المشروع أن الموجودات التي دفع ثمناً باهضاً للحصول عليها ضمانات جيدة، ولكنها تعتبر ضمانات سيئة بنظر المصرف وتشمل تلك الموجودات، المكائن والمعدات والتجهيزات الثابته في المشروع، القرطاسية، سلع الطراز الذي يبطل طرازها بسرعة، المنتجات المصنعة أو منتجات لم يتمكن المشروع من بيعها.

- اتفاقية القرض: تحتوي إتفاقية القرض على الشروط الاساسية للعقد، وجميع التدابير التي يعتقد المصرف أنها ضرورية تسديد القرض والتي تشمل:

1 – مدة القرض وجدول تسديد الاقساط.

2 – الفوائد والتكاليف الاخرى.

3 – الشرط الذي يقضي باستحقاق القرض وتسديده فوراً في حالة التخلف عن تسديد الاقساط .

4 – أية ضمانات ضرورية.

5 – متطلبات المحافظة على رأس المال العامل بمستوى مناسب.

6 – القيود المتعلقة بالحصول على قروض أخرى خلال مدة القرض.

7 – مواصفات الموجودات المرهونة كضمانات للقرض وشروط التنفيذ.

8 – القيود المتعلقة بدفع الرواتب والارباح التي يتم توزيعها خلال مدة القرض.

5 - المصادر غير المصرفية في الاقتراض: بالرغم من أن المصاريف تعتبر المصدر الاساسي في الحصول على القروض لتمويل أعمال المشروع، إلا أن هناك مصادر أخرى يمكن اللجؤ اليها للحصول على المبالغ اللازمة منها:

أ – خصم الحسابات المدينه: حيث يتم بموجب هذا الاسلوب رهن الحسابات المدينة كضمانه مقابل الحصول على القروض من المصارف. حيث يمنح المصرف قرضا مقابل الحسابات المدينه المصرفية، واعتياداً يكون مبلغ القرض أقل من قيمة الحسابات المدينه، وذلك مقابل مخاطرة احتمال عدم امكانية تحصيل بعض من تلك الحسابات، أو شطب البعض منها.

ب – تمويل المخزون: في هذه الحالة يضمن المشروع الصغير القرض عن طريق المخزون السلعي، إذ يحق للمصرف بيع ذلك المخزون في حالة عدم تسديد القرض. ويتم الاتفاق على الفترة الزمنية التي يستحق بها تسديد القرض اعتماداً على فترة دورة دورة العمل.

6 - الائتمان التجاري: تعتبر القروض التجارية مصدراً مهماً لتمويل المشاريع الصغيرة. حيث

يتم الحصول على القرض من الموردين عن طريق تأخير دفع المبالغ المستحقة على البضاعة المشتراه منهم، أي الشراء على الحساب ولفتره زمنية متفق عليها بين البائع والمشتري.

7 - مجهزي المعدات: أغلب باعة المعدات يعملون على تشجيع مالكي الاعمال لشراء معداتهم عن طريق تمويل هذه المعدات. وهذا الاسلوب في التمويل مشابه للإئتمان التجاري ولكن بشروط مختلفة، حيث أن بائع تلك المعدات يفرض شروطاً ائتمانية معقولة ، بدفعة اولية على أن يتم دفع المتبقي من المبلغ على شكل اقساط سنوية تمتد الى سنوات مساوية تقريباً للعمر الانتاجي لتلك المعدات.

8 - مصادر أخرى للتمويل : هنالك العديد من المصادر الاخرى للتمويل منها شركات التمويل التجاري، منشأت الادخار والقروض، شركات التأمين ....وغيرها.

9 - السندات: تعد السندات مصدراً اساسياً لتمويل الشركات الكبيرة التي لا تتوفر الى المشاريع الصغيرة.

10 - المصادر الداخلية للتمويل:

أ - المخزون السلعي: يمكن توفير مبالغ كبيرة من الاموال عن طريق بيع الفائض من المخزون السلعي التي تزيد عن احتياجات المشروع.

ب - الحسابات المدينه : قد يكون من الممكن توفير مبالغ كبيرة عن طريق القيام بحملة جادة لتحصيل ديونها المستحقة وغير المدفوعة.

جـ - بيع جزء من الموجودات الثابته الفائضة عن حاجة المشروع، مثل قطعة أرض أو معدات غير مستخدمة.

د - يمكن توفير بعض الاموال عن طريق تقليص النفقات.

هـ - الارباح المحتجزة.

تمارين الفصل الرابع :

- ما المقصود برأس مال المشروع.
- يمثل رأس المال العامل التحويل الوقت للعمل، ما المقصود بهذه العبارة؟
- ما المقصود بحقوق الملكية؟
- أيهما تفضل تمويل رأس المال عن طريق حقوق الملكية أم طريق المطلوبات؟ ولماذا؟
- ماذا نعني بالعتلة المالية؟
- هنالك عدة مصادر لرأس المال ، منها المصارف التجارية، ما هي متطلبات الحصول على قرض من هذا المصارف؟
- هل يمكن تمويل المشروع عن طريق القروض من مصادر غير مصرفية؟ كيف؟.

الفصل الخامس

اختيار الموقع للمشاريع الصغيرة

أهمية اختيار الموقع للمشروع

العوامل التي تؤخذ بنظر الاعتبار في اختيار الموقع

تحليل الموقع التجاري (تجارة التجزئة)

المواقع الاساسية لاعمال تجارة التجزئة والاعمال الخدمية

متطلبات الموقع في الانواع الاخرى من المشروعات

المواقع الصناعية

تحليل الموقع الزراعي

تمارين الفصل الخامس

أهمية اختيار الموقع للمشروع:

يعتبر قرار اختيار موقع المشروع من القرارات الإستراتيجية المؤثرة في قدره المشروع على تحقيق أهدافه عن المدى القصير والمدى البعيد. بل إن هذا القرار يعتبر العامل الحاسم بين النجاح والفشل، ويختلف في ذلك المشروع الكبير عن المشروع الصناعي أو التجاري أو مشروعات الخدمات الصغيرة. حيث إن اختيار الموقع المناسب لمشروع عمل صغير لا يقل أهمية عن قرار اختيار موقع لمستشفى أو محطة مطافىء الحريق. فنجاح هذه المشروعات يعتمد بدرجة كبيرة على موقع المشروع، خاصة وإن إمكانيات تصويب هذا القرار في المستقبل تعتبر عملية مكلفة جداً، حيث إن المباني والمعدات، تم تصميمها وتركيبها، ولا يمكن تغيير الموقع الا بكلفة عالية جداً.

ويعتبر قرار اختيار الموقع من القرارات التي تتطلب الدراسة والتحليل المستفيض لتحديد المواقع البديلة، وتكلفتها الاستثمارية وتأثيراتها على ايرادات المشروع وتكلفة التشغيل، وتستغرق هذه الدراسات الكثير من الوقت والجهد. وبالرغم من ذلك فإن على صاحب المشروع أن يتحمل كل تلك التكاليف لما لقرار اختيار الموقع من أهمية، وتأثيراته التي تستمر لفترة زمنية طويلة مقبلة. ويعتبر قرار اختيار الموقع من القرارات الصعبة، حيث إن كل موقع من المواقع البديلة، يتميز بالعديد من نقاط القوة والضعف. ويعتمد القرار على المفاضلة بين نقاط القوة والضعف (المزايا والعيوب)، وبالتالي اختيار الموقع الذي تتفوق مزاياه على عيوبه. ويصعب ايجاد موقع عمل يتميز بكل المزايا المطلوبة ويخلو من نقاط الضعف. وتتم عملية الاختيار على أساس الحل الوسط. وقد تبدو هذه العملية بسيطة عند اختيار نوع من أنواع معاجين الاسنان، أو عند شراء بدله، فالامر لا يتطلب الا فروقات سعرية بسيطة مقابل الحصول على تلك المنتجات التي تتميز بجودة عالية نسبياً، أو العكس التضحية بالجودة مقابل الحصول علي المنتوج في حدود الامكانيات المادية المتاحة والمحدودة، الا أن عملية المفاضلة بين المواقع المختلفة، وخاصة حين تتعدد المواقع، وتتعدد نقاط الضعف، تصبح العملية في هذه الحالة شاقة جداً ومتعبة للغاية، وتتطلب الكثير من الخبرة والدراسة للمفاضلة بين تلك المواقع على أساس ما تمتع به من نقاط قوة مقارنة بنقاط ضعفها.

يتفق أغلب المختصين، أن الموقع هو العامل الاساسي في نجاح المشروع، الا في حالات

خاصة، مثل المشاريع المتخصصة في بيع منتجات معينة، التي تتطلب من المستهلك بذل الكثير من الجهد في سبيل الحصول عليها.

وتتميز الشركات الكبيرة بأنها تستخدم خبراء مختصين مدربين لديهم الخبرة على تحديد الموقع المناسب داخل مجتمع معين وفي منطقة معينة. وحتى في هذه الحالة، فغالباً ما يكون قرار مثل هؤلاء الخبراء غير صحيحاً، إذ يصعب تحديد اتجاهات الشراء المستقبلية للمستهلكين. وقد يكون الشخص المحلي (ابن المنطقة)، أفضل من الخبراء في اختيار الموقع المناسب، بسبب خبرته في تلك المنطقة، وملاحظته لاتجاهات النمو السكاني، واساليب تقسيم المنطقة والتخطيط للمواقع التجارية فيها.

العوامل التي تؤخذ بنظر الاعتبار في إختيار الموقع:

1 - القرب من الاسواق: إختيار موقع قريب من الاسواق المخطط خدمتها يعتبر عاملاً اساسياً لمشروع انتاجي، حينما تكون كلفة نقل تلك المنتجات عالية نسبة لقيمة المنتوج. كما إن اختيار موقعاً قريباً من المستهلكين، يعتبر عاملاً أساسياً لتحقيق المنافسة مع المشاريع الاخرى التي تمارس نفس العمل. كما إن المشروعات الخدمية تسعى دائماً لأن تكون قريبة من عملائها. فإذا ما كان المشروع متخصصاً بتصليح المعدات المستخدمة في صناعة معينة، فيجب أن يكون قريباً من مواقع عمل تلك الصناعات. وكلما كان العمل اكثر تخصصاً، وكلفة نقل المنتج الى المستهلك عالية، كلما كان عامل القرب أكثر أهمية في اختيار موقع لعمل المشروع.

2 - القرب من المواد الاولية: إذا ما كان العمل يتطلب مواد اولية يصعب نقلها أو أن كلفة نقلها مرتفعة، فإن ذلك يتطلب أن يكون المشروع قريباً من مصدر تلك المواد. وفي حالات أخرى لا يكون فيها الحجم أو الوزن هو العامل الاساسي، فإن الموقع القريب من المورد يكون عاملاً أساسياً لضمان سرعة التوريد وتقليص كلفة الاحتفاظ بالمخزون، وبذلك فإن قيمة المنتجات، كلفة النقل، وظيفة المشروع المتميزة، كلها عوامل تتفاعل مع بعضها في اتخاذ القرار المتعلق بمدى ضرورة قرب موقع المشروع من مصادر موارده الاولية. فعلى سبيل المثال، مصنعاً لتعليب الاسماك يختار موقعاً قريباً من الشاطىء (الساحل) لتقليص كلفة النقل، وضمان الحصول على الاسماك الطازجة.

3 - الحاجة للأيدي العاملة: هنالك عاملين أساسيين في تحليل الحاجة للأيدي العاملة، عدد العاملين في المنطقة أو مستوى تعليمهم وخبراتهم وتدريبهم. وعلى مالك المشروع التعرف على مدى توفر اليد العاملة بالمواصفات المطلوبة في ذلك الموقع. وقد تكون الاحصائيات المنشورة المتعلقة بنسبة البطالة وكلفة اليد العاملة غير مناسبة، إذا ما كان المشروع يتطلب توفر عاملين بمواصفات معينة، اذ يجب على مالك المشروع تحديد مواصفات عمله بشكل دقيق وتحديد المواصفات المطلوب توفرها في الاشخاص بما يمكنهم من القيام بالعمل بالشكل المطلوب.

4 - معدلات الأجور: دراسة معدلات الأجور الحالية توفر مقياساً للمقارنة بين المواقع المختلفة (المدن)، على أن تكون طبيعة تلك الاعمال التي تتم دراسة معدلات الأجور فيها مماثلة لطبيعة عمل المشروع. كما يجب دراسة اتجاهات الأجور، وذلك من خلال دراسة معدلات الأجور في السنوات السابقة والتعرف على مدى الزيادة أو النقصان فيها سنة بعد أخرى، ليمكن توقع الزيادة (النقصان) للسنوات القادمة.

5 - دراسة إتجاهات السكان: تتطلب عملية اختيار الموقع ضمن مدينة معينة من بين المدن المحتملة، دراسة تلك المدن عن طريق تحليل السكان والعوامل الديمغرافية الاخرى. وذلك من حيث عدد السكان، الكثافة السكانية، اتجاهات نمو السكان (الزيادة في العدد)، حجم العائلة، معدل العمر، التعليم، مستوى الدخل، الجنس، الدين، الجنسية. حيث إن هذه العوامل كلها أو بعض منها تؤثر في اختيار موقع العمل ضمن مدينة معينة، بحيث يمكن تحقيق التوافق بين العرض والطلب، أي أن طبيعة المنتوج او الخدمة للمشروع تتوافق ومتطلبات السكان تلك المدينة. فإذا ما كان الغرض هو بيع أطباق صينية غالية الثمن مثلاً، فإن ذلك يتطلب توفر معلومات كافية عن دخل العائلة، حجمها، معدل العمر، مستوى التعليم، وذلك بسبب أن هذه العوامل تؤثر في تحديد حجم الطلب على مثل هذه الأطباق، وبذلك يتم اختيار الموقع الذي يتميز السكان فيه بأنهم يقيمون ويرغبون باقتناء مثل هذا النوع من الاطباق ولديهم الدخل الكافي لشرائها.

وفي حالة تجارة التجزئة، فإن عدد العملاء في المنطقة التجارية، يعد من العوامل المهمة جداً في توقع احتمالات نجاح المشروع. ومن بين الطرق التقليدية في تحليل المواقع المحتملة

هي مقارنة المواقع إعتماداً على مؤشر الاشباع على مستوى تجارة التجزئة. ويقيس هذا المؤشر إحتمالات المبيعات للقدم المربع الواحد من مساحة المخزن من منتوج معين داخل منطقة تجارية معينة:

مؤشر الاشباع على مستوى تجاره التجزئة =

$$\frac{\text{عدد العملاء في المنطقة التجارية X معدل انفاق الفرد الواحد على تلك السلعة}}{\text{المساحة الكلية بالقدم المربع للحيز المخصص لتلك السلعة في المنطقة التجارية}}$$

ويعتبر هذا المؤشر من المؤشرات المهمة جداً لتجارة التجزئة، حيث إن إختيار موقع للمشروع في منطقة مشبعة تماماً، وبعدد كبير من المنافسين يؤدي لانخفاض حجم المبيعات، ويؤدي في النهاية لفشل المشروع.

ولتوضيح أسلوب استخدام هذا المؤشر، لنفترض أن الشخص الذي يفكر باختيار موقعاً لعمله المتخصص في بيع الدراجات الهوائية، وأمامه موقعين للمشروع عليه الاختيار بينهما، وأنه بحاجة لأن يحقق مبيعات بمبلغ 125 دينار للقدم المربع الواحد ليتمكن من تحقيق الريحية المناسبة. ويبلغ عدد العملاء المحتملين في الموقع الاول 25000 فرداً الذين ينفقون مبلغاً بمعدل 30 دينارا سنوياً على شراء الدراجات الهوائية، والمنافس الوحيد في تلك المنطقة التجارية لديه موقعاً لبيع تلك الدراجات تبلغ مساحته 3000 قدماً مربعاً. الموقع الثاني، عدد العملاء المحتملين فيه 28000 فرداً ينفقون مبلغ بمعدل 32 ديناراً سنوياً لشراء الدراجات الهوائية، وهنالك منافسين تبلغ مساحة الكلية لمواقع بيعهما 65000 قدماً مربعاً. وللمقارنة بين الموقعين يتم احتساب مؤشر الاشباع على مستوى تجار التجزئة لكلا الموقعين وكما يلي:-

الموقع الاول: مؤشر الاشباع على مستوى تجارة التجزئة = $\frac{30 \times 25000}{3000} = 250$ ديناراً المبيعات المحتملة للقدم المربع الواحد.

الموقع الثاني: مؤشر الاشباع على مستوى تجارة التجزئة = $\frac{32 \times 28000}{65000} = 13.78$ديناراً المبيعات المحتملة للقدم المربع الواحد.

ويتبين من النتائج التي تم التوصل اليها، أنه بالرغم من أن الموقع الثاني يظهر أنه الافضل من حيث المظهر، إلا أن الموقع الاول هو الافضل اعتماداً على المؤشر، فالموقع

الثاني لا يمكن أن يحقق الحد الادنى من الربحية للقدم المربع الواحد والذي تم احتسابه بما يساوي 125 ديناراً للقدم المربع الواحد.

6 - القوانين والانظمة المحلية: قبل اختيار موقعاً معيناً داخل المدينة، على مالك المشروع الصغير دراسة القوانين المحلية المتعلقة بتقسيم المدينة، للتعرف على فيما إذا كانت هنالك قيوداً تحدد فعاليات العمل أو تمنع تواجد العمل ضمن مواقع معينة في المدينة. فقد تكون المدينة مقسمة بموجب نظام معين لتحديد استخدام الاراضي بداخلها، أو استخدامات الابنية أو المواقع. والغرض من ذلك التقسيم والتحديد هو لغرض تجميع الفعاليات المتشابهة ضمن منطقة محددة. فمثلاً قد يمنع وجود مشروع لتصنيع الاثاث المنزلي ضمن المنطقة السكانية.

7 - المنافسة: قد يعتقد تاجر التجزئة، أنه من المنطقي أن يختار موقعاً لعمله قريباً من مواقع عمل تجار التجزئة الآخرين في نفس المنطقة، وذلك على أساس أن الاعمال المتماثلة التي تمارس عملها ضمن مواقع متجاورة، يؤدي لزيادة حركة المرور ضمن تلك المنطقة مما يؤدي لزيادة المبيعات لتجار التجزئة في تلك المنطقة. ولكن لهذه الإستراتيجية حدوداً، ذلك أن زيادة عدد الاعمال المتشابهة في نفس المنطقة يمكن أن يؤثر سلباً على ربحية كل تلك الاعمال. لذلك يجب دراسة طبيعة الاعمال في تلك المنطقة، هل تقدم تلك السلعة بنفس المواصفات وبنفس الاسعار. قد تكون سلعتك أو الخدمة التي تقدمها أفضل من تلك التي يتم بيعها من قبل الاخرين. وبذلك فإن دراسة حجم السوق للسلعة أو الخدمة التي تنوي تقديمها، ودراسة المنافسة الحالية سوف تكون من العوامل المساعدة في تحديد الحصة السوقية المناسبة.

8 - مدى توافق العمل مع المجتمع: من بين العوامل غير الملموسة التي يجب أخذها بنظر الاعتبار، والتي لا يمكن التعرف عليها الا من خلال زيارة المنطقة المنوي اختيارها للعمل، هي درجة توافق العمل مع المجتمع. مثل اختيار موقع العمل في مجتمع بمعدل دخل عالي، إن ذلك يتطلب أن تكون مواصفات العمل متوافقة مع ذلك المجتمع من حيث المظهر الخارجي، الترتيب الداخلي، الاثاث والمعدات لتتناسب مع الاعمال الاخرى. إن ذلك المجتمع يتطلب تكاليف اضافية بضمنها الايجار المرتفع وكلفة التصميم الداخلي والخارجي للعمل، كل ذلك يجب احتسابه مقابل المبيعات التي يمكن تحقيقها، وهل هي كافية لتغطية تلك التكاليف..

9 – المواصلات: يجب على أصحاب المشروعات الصناعية، أو التي تعمل في مجال تجارة الجملة، دراسة نوعية نظام المواصلات في المنطقة، هل توفر فيها مواصلات بكلف مناسبة لنقل تلك المنتجات أو السلع.

10 – مراكز الشرطة والحماية من الحريق: توفر الحماية الامنية، والحماية من الحريق في منطقة العمل، تؤثر على كلفة التأمين على العمل، إذ تنخفض الكلفة بتوفر تلك الخدمات.

11 – الخدمات العامة: عند اختيار الموقع المناسب للعمل يجب الاخذ بنظر الاعتبار مدى توفر الخدمات الاساسية في ذلك الموقع والتي تشمل المياه، شبكات صرف المياه، خدمة جمع المخلفات وغيرها من الخدمات. حيث إن عدم توفر هذه الخدمات يؤدي لارتفاع كلفة العمل.

12 – سمعة الموقع: بعض المواقع قد تتميز بسمعة سيئة، وقد يكون سبب ذلك هو أن الموقع تم استخدامه من قبل أعمال اخرى ولم تتمكن من البقاء بسبب عدم تمكنها من تحقيق الربحية، مما يؤدي لسوء سمعة الموقع من قبل العملاء.

اختيار الموقع:

بعد ان يتم اختيار المنطقة لبدء العمل فيها، فإن على مالك المشروع الصغير أن يحدد موقع عمله داخل تلك المنطقة التي وقع عليها الاختيار. وتعتمد عملية اختيار الموقع داخل المنطقة على طبيعة العمل، إذ تختلف متطلبات الموقع باختلاف العمل، على سبيل المثال تجار التجزئة يكون همهم الاساسي هم العملاء، فالمشاريع الخدمية تأخذ بنظر الاعتبار أيضاً سهولة الوصول اليها من قبل العملاء، لكنها تأخذ بنظر الاعتبار بالاضافة لذلك كلفة الايجار، المشاريع الصناعية العامل الاساسي الذي يؤخذ بنظر الاعتبار في عملها المواد الاولية. ولذلك فإن طبيعة العمل تحدد المعايير الاساسية التي يتم بموجبها اختيار الموقع المناسب للعمل ضمن منطقة معينة. وفيما يلي نتطرق للعوامل التي يجب دراستها في اختيار موقع العمل اعتماداً على طبيعة عمل المشروع.

تحليل الموقع التجاري (تجارة التجزئة):

من المتطلبات الاساسية في تحليل موقع العمل لتاجر التجزئة، تحديد منطقته التجارية.

أي تحديد المنطقة التي يتوقع العمل جذب العملاء من خلالها على مدى فترة زمنية معقولة. والعوامل الاساسية التي تؤثر على مدى ملائمة المنطقة التجارية هو نوع وحجم العمليات. فإذا ما كان تاجر التجزئة متخصصاً ببيع منتجات متنوعة متعددة، قد يتمكن من جذب عملاء من مناطق بعيده، وعلى العكس من ذلك فإن المتجر الذي يعمل ببيع المنتجات الميسرة تكون منطقته التجارية صغيرة. على سبيل المثال، لو قارنا المنطقة التجارية لمحلات السيفوي مع المنطقة التجارية لسوبر ماركت صغير، نلاحظ أن المنطقة التجارية لمحلات السيفوي هي أكبر بكثير من المنطقة التجارية للسوبر ماركت الصغير. وذلك بسبب أن من غير المنطقي أن تقطع مسافة طويلة مثلاً للحصول على السكر من محل معين، بسبب تواجده بقريك في منطقة سكنك، ويمكن أن نقول انه كلما كان المتجر اكبر وكانت السلع اكثر تنوعاً فيه، كلما كانت منطقته التجارية أكبر.

والعوامل الآتية تبين العوامل البيئية المؤثرة على حجم المساحة التجارية لمتاجر التجزئة:-

- عدد وحجم ونوع المخازن الاخرى الموجودة حالياً في الموقع، أو تلك المخطط فتحها مستقبلاً في ذلك الموقع.
- طبيعة المنافسة في العمل.
- خصائص شبكة المواصلات.

وتعتبر هذه العوامل بيئية بسبب أنها خارج مدى تأثير مالك المشروع.

ان معرفة عدد وحجم ونوع المتاجر الموجودة حالياً في الموقع، أو المخطط افتتاحها في الموقع، يمكن أن يساعد في تكوين فكرة عن كيفية جذب العملاء لتلك المتاجر. وقد يكون من الافضل اختيار موقع المشروع قريباً من تلك المتاجر إذا ما كانت منطقتها التجارية واسعة.

كما إن حجم وفاعلية المنافسة بين الاعمال ضمن الموقع الواحد، يؤثر أيضاً على المنطقة التجارية. واذا ما كان العمل الاول من نوعه، فقد يؤدي ذلك لاتساع المنطقة التجارية. ولكن إذا كانت المنطقة يوجد فيها ثلاثة أو أربعة متاجر منافسة لعملك بشكل مباشر، فذلك لأن المنطقة التجارية تكون صغيرة جداً. ولكن اذا كان حجم العمل كبيراً جداً مقارنة بالاعمال

الاخرى، فإنه يتمكن من جذب عدداً اكبر من الزبائن. وإذا ما تم مقارنة حجم المتجر مع المتاجر الاخرى المماثلة تقريباً، فقد يكون من المفضل أن تختار موقعاً قريباً من المتاجر المنافسة لتشجيع المقارنة في التسوق.

وتشمل شبكة المواصلات الطرق السريعة، الطرق الداخلية، مداخل الخدمات العامة الموجودة حالياً أو المخطط ايجادها. وإذا ما كان الدخول الى المنطقة غير مناسباً، يصعب الدخول اليها مثلاً بسبب كثافة المرور، فإن ذلك يؤدي لتقليص المنطقة التجارية.

ويتأثر حجم وشكل المنطقة التجارية بشبكة المواصلات، موقع المنافسين وأي معوقات أخرى، مثل العرقية أو السياسة التي قد تكون موجودة في المنطقة. وقد تكون هنالك معوقات مادية، مثل مواقف السيارات، الانهار، البحيرات، أو أي معوقات طبيعية، أو تلك التي توجد بسبب عوامل انسانية التي تمنع الزبائن من الدخول الى المنطقة. فاختيار موقع على أحد جوانب مواقف السيارات يقلص عدد الزبائن الذين عليهم الالتفاف حول الموقف للوصول الى المتجر. وإذا ما تميزت المنطقة بنسبة عالية من الجرائم، فإن ذلك يؤدي أيضاً للحد من عدد الزبائن.

في المناطق التي تتميز بكثافة مرورية عالية يكون اختيار الموقع فيها مناسباً للمشروع التجاري. كما إن المناطق التي تتميز بحركة مرورية عالية للمشاة تكون مناسبة جداً لاختيار موقع العمل. كما إن اختيار الموقع قريباً من الاشارة المرورية يعتبر مناسباً بسبب أن سائقي السيارات والركاب سوف يقضون وقتاً يتراوح بين 15 - 30 ثانية في النظر على جوانب الشارع وبذلك فمن الممكن ان يجذب العمل انتباههم.

المعايير المشتركة بين تجارة التجزئة ومشاريع الخدمات في اختيار الموقع:

- اماكن مناسبة لوقوف السيارات.
- توفر مكان مناسب لاحتمال توسع العمل مستقبلاً.
- المواقع الظاهرة (المرئية).

المواقع الاساسية لاعمال تجارة التجزئة والاعمال الخدمية:

هنالك أربعة مواقع التي يمكن الاختيار من بينها للبدء بمشروع صغير لتجارة التجزئة

أو العمل الخدمي: المنطقة التجارية المركزية، مناطق محلية، المراكز التجارية والمجمعات التجارية، قريباً من المنافسين والمناطق الخارجية.

1 - المنطقة التجارية المركزية: هي المركز التجاري التقليدي للمدينة وتقع هذه المراكز في وسط المدينة على الشارع الرئيسي أو الشوارع الفرعية. وتتميز هذه المناطق بمجموعة كبيرة من المتاجر التي تحتوي سلع التسوق والسلع المتخصصة. وبالاضافة الى المخازن الكبرى ومتاجر المتنوعات، هنالك المتاجر المتخصصة مثل متاجر الاثاث المنزلي والالبسة والاحذية والمجوهرات. كما توجد فيها أيضاً عدداً من متاجر التجزئة للسلع الميسرة مثل الصيدليات ومحلات بيع السكاكر.

وفي المدن الكبيرة، قد تتألف المنطقة المركزية للتسوق من مجموعة من المناطق التجارية المركزية، وعادة ما تكون قريبة من بعضها، وكل واحده منها متخصصة بخط معين من أنواع السلع، مثل منطقة مخازن المتنوعات ومنطقة المخازن المتخصصة، ومنطقة المتاجر المتخصصة بلوازم البناء ومنطقة الازياء النسائية.. وغيرها.

إن مؤسسات الخدمات والمتاجر المتواجدة في وسط المدينة تتميز بكونها مؤسسات صغيرة الحجم ومستقلة بطبيعتها. كما إن العديد منها، والتي تقع على مستوى الشارع، سواء كانت في الشوارع الجانبية أو الرئيسة، هي أيضاً مؤسسات أو متاجر صغيرة الحجم ومستقلة. وأفضل المواقع هي تلك التي تعترض حركة مرور المشاه القادمين من المباني الضخمة باتجاه مناطق المخازن الكبرى. فالمتجر الذي يقع بين المبنى الضخم والمخازن الكبرى يكون موقعه أفضل من متجر آخر مشابه له في النوع والحجم يقع على البعد ذاته في اتجاه بعيد عن المخازن الكبرى.

2 - مناطق التسوق في الأحياء: تقسم المدن الكبيرة الى احياء ومناطق. وتتركز المناطق في أغلب الاحيان حول المدارس أو المستشفيات، وقد تكون لها حدوداً طبيعية كضفة النهر أو خط للسكك الحديدية، أو احد الشرايين المرورية. وفي معظم الاحيان تتطور في كل منطقة من هذه المناطق منطقة تجارية متوازنة تحتوي على متاجر السلع المتخصصة وسلع التسوق الموجودة في المنطقة التجارية المركزية، ولكن المتاجر في هذه المناطق تتميز بصغر حجمها، وعدد محدود من السلع المتخصصة. ويتواجد فيها أيضاً متاجر السلع الاستهلاكية الميسرة، بما في ذلك مواد البقالة.

وتقسم المنطقة بدورها إلى احياء تحتوي على تسهيلات للتسوق خاصة بها، وتكون المتاجر فيها أقل تنوعاً، ويتركز الاهتمام فيها على مؤسسات الخدمات والسلع الاستهلاكية الميسرة.

3 - المراكز والمجمعات التجارية: تتميز هذه المراكز التجارية بأنها تختلف فيما بينها من حيث درجة تكاملها، تصميمها الداخلي، والتسهيلات المتوفرة منها، وحجمها وطريقة رعايتها ومراقبتها. وتتميز هذه المراكز التجارية بتوفر مواقف خاصة بها للسيارات بعيداً عن الشارع العام، وتظهر في هذه المراكز عدد من المتاجر داخل مجمع واحد ممتلك من قبل شخص واحد أو مجموعة قليلة من الاشخاص.

ومع إن مراكز التسوق قد تظهر بأشكال متعددة وبتصاميم داخلية مختلفة، الا إن الاتجاه في الوقت الحاضر يسير نحو المراكز التجارية الاكبر حجماً وبهواء مكيف طيلة الوقت، وتحتوي على عدد من فروع متاجر السلسلة والمتاجر المستقلة.

ويتم التخطيط للمراكز الخاصة بالمجمعات والمراكز الاقليمية، وعاده ما تراقب وتدار كمشروع متكامل. ويحصل المستأجرون فيها على عقود ايجار تحدد الاجره الشهرية بالإضافة الى نسبة معينة من المبيعات تحدد في عقد الايجار تدفع للمؤجر وتحرص إدارة المركز على الحصول على حد أدنى من الضمانات بما يكفي لتغطية التمويل الثابت ونفقات الصيانة. ويقوم المركز بحملات إعلانية وترويجية للمركز كوحدة متكاملة، وقد تقوم بعض المتاجر فيها بحملات اعلانية خاصة بها.

4 - المواقع القريبة من المنافسين والمناطق الخارجية: أدى امتلاك السيارات واستخدامها بشكل كبير الى خلق نمطاً جديداً من طرق المعيشة والتسوق. حيث إن كثيراً من الناس يستخدمون سياراتهم الخاصة للتنقل لمسافات طويلة. وعاده ما تستخدم هذه السيارات من قبل السيدات اكثر من أي فرد آخر من أفراد العائلة، وتكثر من استخدامها للتسوق. وهذا مما أدى لتقليل الفروقات بين سكان المدينة والريف، وأخذت الاعمال التجارية على الطرق الرئيسية تمتد خارج حدود المدن.

ومع إن المتاجر المستقلة كانت الرائدة في تجارة التجزئة على الطرق العامة، الا إن متاجر السلسلة والمخازن الكبرى أخذت بالتزايد في التواجد في مثل هذه المناطق.

وانتشرت تجارة التجزئة ذات الموقع المنفرد، وعلى الاخص التابعة منها للمخازن الكبرى، وتجارة التجزئة للأثاث، ومخازن الخدمة الذاتية وغيرها.

ولا تتعرض متاجر الطرق الرئيسية لأية مواصفات معمارية أو بما يتعلق بتصريف البضائع من قيود على الاسعار أو ضغوط اجتماعية كتلك الموجودة في مراكز التسوق المتكاملة. وعاده ما تجتذب هذه المتاجر الزبائن المتجهين الى مراكز التسوق، بسبب مواقعها التي تعترض اتجاهات سيرهم، كما تجتذب هؤلاء الذين لا يواصلون سيرهم الى مراكز التسوق بسبب الازدحام المروري.

كما إن تصريف البضاعة العشوائي أمر نمطي في كثير من مواقع العمل التجارية على الطرق الرئيسية العامة. فالمطاعم علي سبيل المثال، تبيع تشكيلة واسعة من المنتجات بالاضافة الى المأكولات، كما إن المتاجر في هذه المناطق يتوفر فيها الكثير من المواد الغذائية، ومخازن الخدمة الذاتية تحتوي مواداً غذائية اكثر مما هو اعتيادي في مثل هذه المخازن.

اما عملية اختيار موقعاً للمشروع قريباً من المنافسين، فإن من العوامل الاساسية في اختيار الموقع هو توافق المتاجر القريبة مع عمل المشروع التجاري أو الخدمي. فعلى سبيل المثال، قد تجد المتاجر التي تبيع سلعاً بأسعار مرتفعة، حيث من المناسب أن تتخذ لها موقعاً قريباً من المنافسين لتمكين الزبائن من المقارنة بين أسعار تلك المنتجات المعروضة في تلك المتاجر. وتصلح هذه المواقع عاده للمشاريع التي تبيع سلع التسوق، مثل السيارات أو الاجهزة الكهربائية، لكي يمكن للمشتري من المقارنة بين الانواع المختلفة لتلك السلع، بالاضافة الى المقارنة في السعر.

متطلبات الموقع في الانواع الاخرى من المشروعات

- مؤسسات الخدمات: تشترك مؤسسات الخدمات مع مشاريع تجاره التجزئة بالعديد من الخصائص المطلوبة في اختيار الموقع. وقد تتأثر نوع الخدمة المقدمة من قبل تلك المؤسسات بمتطلبات الموقع الجيد بدرجة اكبر من معظم أنواع العمل التجاري الاخرى.

المؤسسة التي تتعامل بالخدمات الشخصية أو المهنية، والتي تتطلب حضور الزبائن الى مكان العمل، يجب أن يكون الوصول اليها سهلاً جداً قدر الامكان. وهذا يعني تواجد مكتب

لها في مناطق المؤسسات المالية أو اختيار موقع لها في أفضل مناطق تجارة التجزئة. اما إذا كان عمل المؤسسة لا يتطلب حضور الزبون إلى موقع المؤسسة، فيمكن اختيار الموقع بشكل رئيسي على أساس قيمة الايجار للموقع ومساحته وملائمته لصاحب العمل.

ومن الخصائص المميزة لهذه المؤسسات، أن سمعتها الجيدة، من حيث جودة العمل واتقانه، تعتبر عاملاً اساسياً في جذب الزبائن اليها رغم موقعها الرديء، وذلك مقارنة بالانواع الاخرى من الاعمال التجارية. ولكن ذلك يعتبر حالة استثنائية ويتحقق بعد تحقيق على السمعة الجيدة. لذلك على المبتدىء بمثل هذه الاعمال أن يسعى لاختيار أفضل المواقع التي تساعده على انتشار سمعته.

- تجارة الجملة: تتألف سوق تجارة الجملة التي تشمل تجار الجملة الصغار، من تجار التجزئة المتواجدين ضمن المجتمع الذي يعمل فيه تاجر الجملة، أو ضمن دائرة تجارية لا يزيد شعاعها عن عشرة كيلو مترات. وفي هذا المجال على تاجر الجملة أن يدرس العوامل المتعلقة باختيار الموقع، كما يفعل تاجر التجزئة في ذلك المجتمع. ويهتم تاجر الجملة الصغير باستقرار الدخل بشكل أساسي، إلى جانب تنوع أنواع التجارة في المنطقة التجارية أو حسب نوع تجارة التجزئة المزدهرة، وبعدم وجود منافسة من تجار الجملة في المجتمعات القريبة.

وعند اختيار تاجر الجملة لموقع عمله ضمن مجتمع ما، تظهر لديه مشاكل واحتياجات خاصة، فقد تكون المساحة محدودة ضمن منطقة تجارة الجملة، وقد يضطر لاختيار موقعاً داخل بناية بعدة طوابق بسبب ارتفاع ايجارات المواقع الارضية. وتشكل تكاليف الخزن بنداً رئيسياً من بنود المصروفات العالية. وقد تتميز المنطقة بازدحام حركة المرور. وبسبب هذه الظروف فمن غير المحتمل الي حد كبير أن يتمكن التجار الصغار من الحصول على موقع جيد على مستوى الشارع في المناطق المخصصة لتجارة الجملة.

وفي الاونة الاخيرة اصبح تجار الجملة الصغار وبعض اصحاب المصالح التجارية الكبيرة يتجهون الي اختيار مواقع أعمالهم على حدود المدن. ومن المزايا الاساسية لهذه المواقع، هي الايجارات المنخفضة والمساحات الكبيرة المتوفرة والتي تمكن أصحاب هذه الاعمال التجارية من بناء المخازن الارضية الاكثر فعالية من حيث سهولة وصول وسائل النقل اليها من جميع الجهات. كما إلى وسائط النقل السريعة والطرق الجيدة وقلة

الازدحام في حركة المرور، والانواع الجديدة من المباني التي توفر كمية أكبر من الضوء والتهوية قد ساهمت جميعها في الميل نحو هذا الاتجاه.

المواقع الصناعية:

بغض النظر عن طبيعة منتجات المشروع الصناعي، يجب على مالك المشروع أن يأخذ بنظر الاعتبار كل من العوامل الرئيسية الآتية في اختياره للمجتمع أو المنطقة أو المدينة التي يرغب باختيار موقع لعمله فيها:

1 - قربها من السوق بما في ذلك اتجاهات السوق.

2 - قربها من الموردين.

3 - توفر الايدي العاملة بالمواصفات المطلوبة للعمل وبالاجور المناسبة.

4 - توريد الطاقة وكلفتها.

5 - الانظمة والقوانين المحلية والضرائب.

6 - خدمات النقل وكلفتها.

وباختيار مواقع لها قرب الزبائن، تتمكن المنشآت الصناعية الصغيرة من تقديم خدماتها لهم بشكل أسرع. وباختيار مواقع لها بالقرب من الموردين، تستطيع استلام المواد الاولية وقطع الغيار بشكل اسرع، وعلاوة على ذلك ففي كلتا الحالتين فإن ذلك يؤدي لانخفاض كلفة الشحن حيث أن المصنع يدفع تكلفة نقل المواد والتجهيزات الاخرى التي يقوم بشرائها (أجور الشحن على البضاعة المشتراه)، وتكلفة نقل السلع تامة الصنع التي يقوم ببيعها (أجرة شحن البضاعة الخارجة)

وترتبط معظم أجور الشحن بقيمة البضاعة التي يتم شحنها. وبسبب القيمة الاضافية الناتجة عن التصنيع، فإن أجور الشحن تكون أكثر ارتفاعاً على البضائع الجاهزة منها على المواد الخام وقطع الغيار، ولهذا السبب يجد معظم اصحاب المشاريع الصناعية أن من القرارات الاقتصادية اختيار مواقع أعمالهم أقرب الى السوق منها الى الموردين والوضع الافضل هو حيث يتواجد زبائن المصنع وموردیه في المنطقة ذاتها ولكنهم عادة لا يتواجدون في نفس المنطقة.

والعامل الاخر المؤثر في اختيار موقع المشروع الصناعي الصغير، هو تواجد العمالة وكلفتها، وتتفاوت اجور العمال بشكل كبير حسب المنطقة، وغالباً ما يكون هذا العامل هو المرجح الاساسي في كفة الميزان لصالح مجتمع على غيره من المجتمعات. وتعتبر العوامل الموسمية أيضاً من الاعتبارات المهمة في توريد العمالة وكلفتها وعلى المصنّع الصغير ان يطلع على نشاطات وخصائص الصناعات المجاورة .

ورغم متطلباتها التي قد تتفاوت الى حد كبير، فإن جميع المنشآت الصناعية بحاجة الى الطاقة لتشغيل آلات الانتاج فيها ولذلك فإن توريد الطاقة وكلفتها عامل اخر مهم يؤثر على عملية اختيار الموقع

كما يجب ايضاً الاخذ بعين الاعتبار ايضاً التعليمات المحلية وتلك الصادرة عن الدولة والخاصة بالصناعة لدى اختيار موقع المنشاة الصناعية.

ومن الواضح أن المجتمعات قد تكون مناسبة من حيث بعض العوامل وغير مناسبة من حيث عوامل اخرى، كما أن الكثير من العوامل قد تتفاعل فيما بينها ولا يمكن عزلها عن بعضها، واذا تجاهلنا الاعتبارات الشخصية وغيرها من الاعتبارات غير الملموسة، فإن قاعدة قرار اختيار الموقع ستكون اختيار الموقع الذي تكون فيه تكاليف الانتاج والتوزيع مجتمعة في حدودها الدنيا .

وبعد اختيار المجتمع تأتي الخطوة التالية، وهي اختيار موقع بناء المشروع، وقد يكون هذا الموقع ضمن الحدود المشتركة للمجتمع مع مجتمع آخر أو في إحدى الضواحي ومن العوامل التي تؤخذ بنظر الاعتبار في اتخاذ مثل هذا القرار الاتي:

1 - قيمة الأرض.

2 - الضرائب على الممتلكات.

3 - إمكانات التوسع وايجاد مواقف لسيارات الموظفين.

4 - الشكل الخارجي للمنطقة وشكل قطعة الارض.

5 - إمكانيات التخلص من النفايات.

6 - المرافق العامة والتحسينات العامة، مثل توصيلات المياه والمجاري والغاز والكهرباء،

هذا بالاضافة إلى الأرصفة والشوارع المبلطة وقنوات تصريف المياه القذرة والانارة في الشوارع.

7 – القيود أو التعليمات الخاصة بالبناء والتنظيم.

8 – سهولة الوصول بواسطة السكك الحديدية والطرق العامة.

تحليل الموقع الزراعي:

تحليل الموقع الزراعي للمشروع، يتضمن دراسة وتحليل بعض العوامل الاساسية التي تتضمن الاتي:

1 – درجة خصوبة الارض وملائمتها لزراعة بعض أنواع المحاصيل الزراعية

2 – دراسة وتحليل الايرادات التي تم تحقيقها عن طريق بيع تلك المحاصيل خلال السنوات الخمس السابقة مثلاً والتعرف على التقلبات السنوية لتلك الايرادات واسبابها.

3 – المعدات المستخدمة في الزراعة ومدى صلاحيتها وكلفتها

4 – موقع الارض وتوفر الكميات المناسبة من المياه اللازمة لزراعة أنواعاً معينة من المحاصيل.

5 – كلفة الارض ومقارنتها بأسعار الاراضي المجاورة .

6 – توفر المواصلات الملائمة لنقل المحاصيل الزراعية إلى الاسواق، وبأسعار مقبولة.

7 – توفر الايدي العاملة بالمواصفات المطلوبة والاجور المناسبة.

تمارين الفصل الخامس

- هل تعتقد أن لموقع المشروع دوراً في تحديد نجاح المشروع؟ كيف؟
- ما هي العوامل التي يجب أن تؤخذ بنظر الاعتبار في اختيار موقع المشروع؟
- ما المقصود بمؤشر الاشباع على مستوى تجارة التجزئة؟ وكيف يمكن الاستفادة منه في اختيار موقع لمشروع يعمل بتجارة التجزئة؟
- هل يفضل اختيار موقعاً لعمل المشروع قريباً من المشاريع الاخرى المنافسة؟ لماذا؟
- ما المقصود بالمنطقة التجارية المركزية؟ وهل تفضل اختيار موقعاً لعمل مشروع يعمل بتجارة التجزئة داخل حدود هذه المنطقة؟ لماذا؟
- قارن بين المراكز والمجمعات التجارية ومناطق التسوق في الاحياء؟ وأيهما أفضل لاختيار موقع لعمل مشروع يعمل بتجارة التجزئة؟ لماذا؟
- ناقش متطلبات اختيار الموقع في المشروعات الصناعية؟
- ما هي متطلبات اختيار موقع مشروع زراعي.

الفصل السادس

ادارة المشتريات والمستودعات في المشروعات الصغيرة

أولاً: إدارة المشتريات

مراحل عملية الشراء

1 - النوعية (الجودة)

2 - الكمية : الكمية الاقتصادية

3 - السعر

4 - الوقت

5 - المورد

ثانياً: أنظمة الرقابة المخزنية

1 - النظام الرقابي المستمر

2 - النظام الرقابي البصري

3 - النظام الرقابي الجزئي

تمارين الفصل السادس

أولاً: إدارة المشتريات:

تعتبر المشتريات وظيفة أساسية في المشروع الصغير لأنها تحدد قدرة المشروع على بيع السلع والخدمات بالجودة المناسبة والسعر المناسب. وقد تتراوح المبالغ المنفقة على المشتريات ما بين 25-85% من إيرادات المبيعات، ولذلك فإن المشتريات تعتبر جوهر عمليات العمل، بسبب أن كلفة المشتريات تحدد سعر المبيعات.

والمشتريات المدروسة بشكل جيد يمكن أن تقلص ليس فقط كلفة السلع المباعة، ولكنها تؤثر أيضاً على كلفة التجهيزات والموجودات الثابتة. حيث بينت نتائج إحدى الدراسات أن توفير ما نسبته 1% من كلفة المشتريات يؤدي لزيادة ايرادات المبيعات بنسبة 10%.

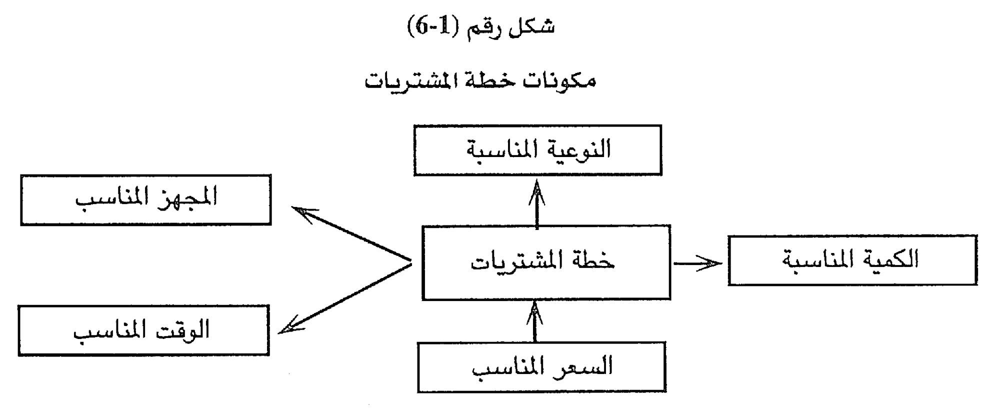
مراحل عملية الشراء:

تتضمن عملية الشراء الحصول على المواد الأولية (السلع)، الامدادات، الخدمات، والمعدات، بالنوعية والسعر المناسب. وفي الوقت المناسب، ومن المجهز المناسب، والهدف الأساسي من المشتريات هو توفير مخزون يكفي لضمان سير العملية الانتاجية أو المبيعات، وضمان توريدها في الوقت المناسب. وتشتري الشركات الكبيرة والمشاريع الصغيرة السلع والخدمات من كل أنحاء العالم، ولتحقيق الغرض المطلوب من المشتريات يجب اعداد خطة جيدة لتلك المشتريات. وبموجب تلك الخطة يتم تحديد معايير النوعية والكلفة والموردين، والتي تأخذ بنظر الاعتبار الخدمات والتوريد والتعاون.

وترتبط خطة المشتريات بخطط الوظائف الأخرى في إدارة المشروعات الصغيرة، الانتاج، التسويق، المبيعات. الهندسة، المحاسبة والمالية.. وغيرها، حيث أن هذه الخطط جميعاً تتفاعل فيما بينها (تؤثر وتتأثر بكل من الخطط الأخرى)، ويجب أن تؤدي في النهاية لتحقيق التكامل فيما بينها، كما يجب أن تركز خطة المشتريات على خمس مكونات أساسية في عملية الشراء: النوعية، الكمية، السعر، الوقت والمجهز، وكما يظهر في الشكل الآتي:

شكل رقم (6-1)

مكونات خطة المشتريات



1- النوعية (الجودة):

لسنوات قليلة سابقة، كان الاعتقاد السائد بين مشاريع الاعمال، أن نوعية المنتجات والخدمات تعتبر من الكماليات، وليست عاملاً ضرورياً للبقاء والاستمرار في العمل. وبذلك فإن شراء تلك المنتجات أو الخدمات ذات النوعية الجيدة تعتبر كلفة عالية لا مبرر لها. وقد اكتشف العديد من المدراء اليوم، حقيقة الفوائد المتعددة للنوعية الجيدة من المنتجات أو الخدمات والعمليات التي يمكن تحقيقها ليست فقط على شكل تقليص كلفة الانتاج والتلف، بل انها تؤدي أيضاً لتحقيق انتاجية عالية، تقليص دورة العمل، حصص سوقية أكبر، زيادة نسبة المحافظة على العملاء، وزيادة الرضى لدى العملاء.

هذا بالاضافة إلى انخفاض نسبة دوران العمل، رفع الروح المعنوية للعاملين وظروف عمل أفضل. ولذلك، فإن من الضروري التركيز على نوعية المشتريات من السلع والخدمات، لأنها تؤثر في النهاية، وبدرجة كبيرة، من قدرة المشروع على تحقيق المنافسة السوقية.

ولضمان الحصول على السلع والخدمات بنوعية جيدة، التي يتم شراؤها من الموردين، فإن ذلك يتطلب توفر ثلاثة عوامل أساسية في العلاقة مع المجهزين: الالتزام والاتصال والرقابة.

أي التزام الموردين بتوفير المواد والخدمات بالنوعية المناسبة، والعمل على ايجاد اتصالات باتجاهين مع الموردين، والتعامل مع الموردين كشركاء مساعدين في اكتشاف الاساليب التي يمكن من خلالها تحسين النوعية والسيطرة على الكلف. وأخيراً، فإن على المشروع أن يوفر الأساليب الرقابية المناسبة للتحقق من أن عمليات الموردين تتوافق ومتطلبات المشروع، وذلك بما يؤدي لتحقيق الجودة الشاملة.

والمقصود بالجودة الشاملة، أن تتميز المنتجات والخدمات التي يقدمها المشروع إلى العملاء، بخصائص تقترب من المثالية. وذلك يعني أن كل شيء يسير بالاسلوب الصحيح، بدءاً من التوريد إلى قائمة الحساب، والنصائح والمتابعة، ذلك ان إدارة الجودة الشاملة هي قضية تتعلق بالبقاء.

وبذلك فإن الجودة الشاملة تبدأ من الخطوة الأولى من المورد إلى الخطوة الأخيرة، العميل بحيث تجعله يشعر بالرضى والسعادة عن السلعة أو الخدمة التي يحصل عليها عن طريق المشروع، مما يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية وزيادة ربحيته.

2 - الكمية:

تستثمر المشروعات الصغيرة مبالغ كبيرة في المخزون السلعي. والكلف التي تستثمر في المخزون لا يتم عن طريقها تحقيق الربحية إلى أن تتم عملية البيع. وعلى مالك المشروع أن يركز على عملية الرقابة في هذا الاستثمار، والمحافظة على المستويات المناسبة من الكمية المخزونة.

الفرض الاساسي في هذا الجزء من خطة المشتريات، هو لتحقيق معدل دوران مناسب للمخزون عن طريق شراء الكميات المناسبة من المخزون. على سبيل المثال، لو تم شراء كميات اضافية من المخزون من قبل المشروع، فإن ذلك يعني ربط رأس المال العامل بالمخزون، مما يؤدي للحد من حركة رأس المال العامل، ويؤثر على التدفقات النقدينة للمشروع، هذا بالاضافة إلى أن المشروع سوف يتحمل مخاطر عدم بيع المخزون، أو تقادمه، اضافة إلى كلفة التخزين، والمساحة التي يشغلها المخزون، مما يؤدي لعدم الاستفادة منها لخزن مواد أخرى، بمعدل دوران عالي وباحتمالات ربحية عالية.

كما أن الاحتفاظ بكمية قليلة من المخزون تؤدي بالمشروع لتحمل كلفاً عالية، حيث يؤدي ذلك لضرورة اعادة الطلب بشكل مستمر، وذلك يعني زيادة تكاليف المخزون، وقد يؤدي أيضاً إلى النقص في المخزون حينما يزداد الطلب بأكثر من الكميات المتوفرة لدى المشروع. وأن استمرار عدم توفر تلك الكميات (بسبب النقص في المخزون) يؤدي بالعملاء للتعامل مع مشاريع أخرى للحصول على تلك السلعة أو الخدمة. وللحد من هذه التأثيرات السلبية الناتجة عن عدم توفير الكمية المناسبة من المخزون، فإن على المشروع أن يعمل على تحديد الطلبية الاقتصادية للمخزون.

الطلبية الاقتصادية:

يفترض بالمشروع الصغير الاحتفاظ بالكمية المناسبة من المخزون لتوفير السلع والخدمات للعملاء، على أن لاتكون بكميات كبيرة مما يؤدي لزيادة كلفة التخزين وكلفة الاستثمار في المخزون، والاسلوب المستخدم لتحليل الطلبية الاقتصادية يساعد ادارة المشروع على احتساب كمية الطلبية.

ولاحتساب كمية الطلبية، يجب تحديد ثلاثة عوامل أساسية تدخل ضمن الكلف الكلية للمخزون: كلفة الوحدات المشتراة، كلفة الاحتفاظ وكلفة اعداد الطلبية.

- كلفة الوحدات: يمكن احتساب كلفة الوحدات المشتراة عن طريق ضرب عدد الوحدات المشتراة بسعر شراء الوحدة الواحدة. لنفترض على سبيل المثال، أن مشروعاً لصناعة عربات الاطفال، يتوقع أن تكون كمية الطلب على تلك العربات للسنة القادمة بما يساوي 1000 عربة، فإنه بحاجة لطلب عجلات لتلك العربات (4عجلات للعربة الواحدة)، سعر العجلة الواحدة 1.55 ديناراً.

ويتم احتساب كلفة الوحدات كمايلي:

كلفة الوحدات المشتراة = عدد الوحدات x كلفة الوحدة الواحدة

= (4 x 1000) x 1.55 = 6200 ديناراً

كلفة الاحتفاظ بالمخزون:

تشمل الكلف الاعتيادية للاحتفاظ بالمخزون، كلف التخزين، التأمين، الضرائب، الاندثار، التلف، التقادم والسرقة. وعادة ما تكون الكلف المرتبطة بالخزن المادي للوحدات عالية، وبشكل خاص حينما يكون المخزون كبيراً. إذ قد تتطلب عملية خزن تلك الوحدات استئجار تسهيلات مخزنية اضافية، مما يؤدي لزيادة كلفة المخزون، وقد تشمل أيضاً كلفة نقل تلك الوحدات إلى داخل المخزن وكلفة نقلها إلى خارج المخزن. وتشمل كلفة الخزن أيضاً، كلفة المحافظة على المخزون توفير الظروف المادية المناسبة للمخزون (الحرارة، الاضاءة، التجميد مثلاً)، هذا بالاضافة إلى كلفة الاندثار والضرائب. وبذلك فكلما ازدادت كمية المخزون، ازدادت كلف الاحتفاظ بذلك المخزون.

وغالباً ما تلجأ الأعمال للتأمين على المخزون السلعي، لتحويل مخاطر الحريق،

الفيضانات والكوارث الطبيعية الاخرى للطرف الثاني (شركة التأمين)، حيث أن الأقساط المدفوعة لشركة التأمين تدخل أيضاً ضمن كلف الاحتفاظ بالمخزون، هذا بالاضافة إلى الضرائب المدفوعة على قيمة المخزون.

وغالباً ما تفشل المشروعات في التعرف على كلفة الفائدة المرتبطة بالاحتفاظ بكمية كبيرة من المخزون. إذ في كثير من الحالات يتم الاقتراض لتوفير المبالغ اللازمة لشراء المخزون، وبالطبع فإن هذه المبالغ المقترضة يتم الحصول عليها مقابل فائدة بنسبة معينة، تضاف إلى كلفة الاحتفاظ بالمخزون. هذا بالاضافة إلى كلفة الفرصة البديلة المرتبطة بالاستثمار بالمخزون، حيث أن المبلغ المستثمر في المخزون، كان من الممكن استخدامه في أغراض أخرى. مثل توسيع المصنع، البحث والتطوير أو تسديد المطلوبات، وذلك كله يعني أن الاحتفاظ بكميات كبيرة من المخزون يؤدي لربط مبالغ كبيرة من المال لاتستخدم بشكل منتج.

كلفة الاندثار:

التي تمثل انخفاض كمية المخزون بمرور الزمن، حيث أن بعض الاعمال تتأثر بشدة باندثار المخزون مثل المشروعات التي تتعاطى بيع السيارات، التي تتحمل كلفاً عالية للاندثار، بسبب تغير موديلات السيارات سنة بعد أخرى، مما يؤدي لانخفاض اسعار سيارات السنوات السابقة. وتضاف كلف أخرى إلى كلف الاحتفاظ بالمخزون، مثل كلفة تلف المخزون، والتقادم والسرقة. ذلك أن المشاريع الصغيرة وبشكل خاص تلك التي تعمل في مجال بيع الملابس النسائية مثلاً، تتحمل مخاطر عالية بسبب التقادم نتيجة لاحتمال تغيير الموده بشكل مفاجيء.. كما أن المشاريع التي تعمل في مجال بيع المواد الغذائية تتحمل مخاطر تلف تلك المواد، كما قد يتعرض المخزون للسرقة من قبل العاملين في حالة عدم وجود رقابة مخزنية مناسبة.

ولاحتساب كلفة الاحتفاظ بالمخزون، نعود إلى مثالنا السابق، حيث يتم احتسابها كمايلي:

$$\text{كلفة الاحتفاظ بالمخزون} = \frac{\text{ك}}{2} \times \text{س}$$

ك = الكمية التي يتم طلبها من المخزون.

س = كلفة الاحتفاظ بالوحدة الواحدة خلال سنة.

$\frac{ك}{2}$ = متوسط المخزون

هذا وأن العلاقة بين كمية الطلبية وكلفة الاحتفاظ بالمخزون هي علاقة طردية، حيث تزداد الكلفة بزيادة كمية الطلبية من المخزون. ويبين الجدول رقم (6-1) هذه العلاقة، على افتراض أن كلفة الاحتفاظ السنوية للوحدة الواحدة تبلغ 1.25 ديناراً.

جدول رقم (6-1)

كمية الطلبية الاقتصادية وكلفة الاحتفاظ

الكمية :ك	متوسط المخزون: $\frac{ك}{2}$	كلفة الاحتفاظ: $\frac{ك}{2}$x س
500	250	312.50
1000	500	625.00
2000	1000	1250.00
3000	1500	1875.00
4000	2000	2500.00
5000	2500	3125.00
6000	3000	4375.00

- كلف اعداد الطلبية: تتضمن كلف اعداد الطلبية، الكلف المختلفة التي ترافق الطلب الفعلي للمواد والمخزون، أو إعداد الخط الانتاجي لتصنيعها. وتتضمن كلف الحصول على المواد والمخزون، إعداد طلبيات الشراء، تحليل واختيار الموردين، التنسيق والاتفاق مع الموردين وتسريع عملية التسليم، واستلام وفحص الوحدات، والقيام بكل العمليات المحاسبية والمكتبية المطلوبة. واعتيادياً تكون كلفة اعداد الطلبية ثابتة بغض النظر عن الكمية التي يتم طلبها.

ويتم التوصل لاحتساب كلفة اعداد الطلبية عن طريق ضرب عدد الطلبيات السنوية بكلفة اعداد الطلبية الواحدة. وإذا ما استخدمنا مثالنا السابق (المشروع الذي يعمل بصناعة عربات الاطفال)، حيث الطلب السنوي الكلي 4000 عجلة في السنة، وكلفة اعداد

الطلبية 9 دنانير، فيتم احتساب الكلف:

$$\text{كلفة اعداد الطلبيات} = \frac{\text{ص}}{\text{ك}} \times \text{د}$$

حيث: ص = الطلب السنوي

ك = كمية الطلب

د = كلفة اعداد الطلبية الواحدة

وكلما كانت الكمية التي يتم طلبها أكبر كلما كانت عدد الطلبيات أقل. والجدول رقم (2-6) يوضح هذه العلاقة على افتراض أن كلفة اعداد الطلبية الواحدة مساوية 9 دينار.

جدول رقم (2-6)

كمية الطلبية الاقتصادية كلفة اعداد الطلبية

ك: كمية الطلبية	عدد الطلبيات خلال السنة: $\frac{\text{ص}}{\text{ك}}$	كلف اعداد الطلبيات: $\frac{\text{ص}}{\text{ك}} \times \text{د}$
500	800	7200
1000	400	3600
2000	200	1800
3000	134	1206
4000	100	900
5000	80	720
6000	67	603
7000	58	522
8000	50	450
9000	45	405
10000	40	360

- **الكمية الاقتصادية:** فيما لوكانت كلف الاحتفاظ بالمخزون هي الكلف الوحيدة للمخزون، فإن مدير المشروع سوف يشتري أقل عدد ممكن من الوحدات في كل طلبية لتقليص هذه الكلف. فمثلاً، بالعودة إلى مثالنا السابق، فإن المشروع الذي يعمل بصناعة عربات الأطفال سوف يشتري عجلة واحدة في كل طلبية أو بذلك يقلص كلفة الاحتفاظ بالمخزون:

كلفة الاحتفاظ = $\frac{ك}{2}$ x س

= $\frac{1}{2}$ x 1.25 = 0..625 دينار

ولكن مقابل ذلك سوف ترتفع كلفة اعداد الطلبيات:

كلفة اعداد الطلبية = $\frac{ص}{ك}$ x د

= $\frac{400}{1}$ x 9

= 36000 دينار

وبنفس الاسلوب، إذا ماكانت كلفة اعداد الطلبية هي الكلفة الوحيدة في شراء المخزون، فإن المشروع الصغير سوف يشتري أكبر كمية ممكنة من الوحدات لغرض تقليص هذه الكلف. وفي مثالنا، إذا ما اشترى مالك مصنع العربات 4000 عجلة في الطلبية الواحدة، فسوف يتم تقليص كلفة اعداد الطلبية:

كلفة اعداد الطلبية = $\frac{ص}{ك}$ x د

= $\frac{400}{4000}$ x 9

= 9 دنانير

ولكن مقابل ذلك ستكون كلفة الاحتفاظ بالمخزون عالية جداً:

كلفة الاحتفاظ بالمخزون = $\frac{ك}{2}$ x س

= $\frac{4000}{2}$ x 1.25

= 2500 دينار

وبملاحظة بسيطة، تبين أن استخدام أي من الاسلوبين لا يؤدي إلى تقليص كلف المخزون، وكما بينا سابقاً فإن الكلفة الكلية تشمل كلفة الاحتفاظ بالمخزون مضافاً إليها كلفة اعداد الطلبيات زائداً كلفة شراء مجموع الوحدات السنوية.

$$\text{الكلفة الكلية} = \left(\frac{\text{ك}}{2} \times \text{س}\right) + \left(\frac{\text{ص}}{\text{ك}} \times \text{د}\right) + (\text{ص} \times \text{و})$$

ويبين الشكل رقم (6-1) هذه الكلف، والذي يبين أنه بزيادة كمية الطلبية، تنخفض كلفة اعداد الطلبيات مما يؤدي لتقليل الكلف الكلية للمخزون. والجدول رقم (6-3) والشكل (6-1) يوضحان ذلك.

حيث أن معادلة الطلبية الاقتصادية تحدد النقطة على منحنى الكلف الكلية، التي تظهر حينما تكون كلفة الاحتفاظ بالمخزون ($\frac{\text{ك}}{2} \times \text{س}$) مساوية لكلفة اعداد الطلبيات ($\frac{\text{ص}}{\text{ك}} \times \text{د}$).

وإذا ما كان عدد من الطلبيات أقل مايمكن خلال السنة، فإن كلفة اعداد الطلبيات سيتم تقليصها إلى أدنى حد ممكن، ولكن ذلك يؤدي لأن تكون كلفة الاحتفاظ بالمخزون بالحد الأقصى. وعلى العكس من ذلك، إذا ماكانت طلبيات المشروع بأدنى حد ممكن من الوحدات للطلبية الواحدة، فإن ذلك يؤدي لأن تكون كلفة اعداد الطلبية في حدودها القصوى. ويتم تقليص الكلفة الكلية للمخزون حينما تتساوى كلفة الاحتفاظ بالمخزون مع كلفة الاعداد للطلبيات.

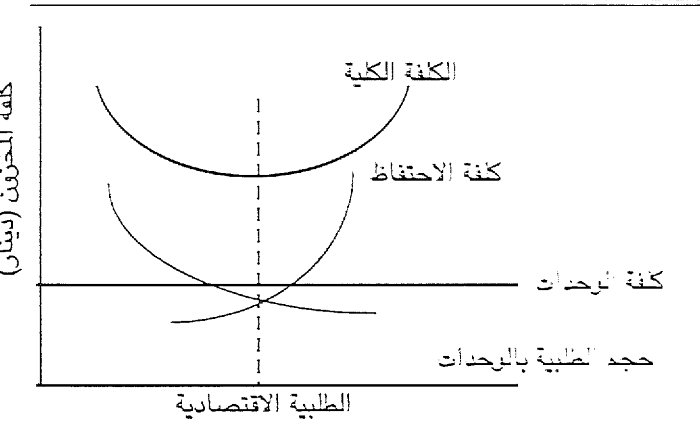
و إذا ماعدنا إلى مثالنا السابق (مشروع صناعة عربات الأطفال)، وتم احتساب الكمية الاقتصادية للطلبية، وباستخدام المعادلة:

$$\text{الطلبية الاقتصادية (ك)} = \sqrt{\frac{2 \times \text{ص د}}{\text{س}}}$$

$$= \sqrt{\frac{9 \times 4000 \times 2}{1.25}}$$

= 240 وحدة للطلبية الواحدة

شكل رقم (2 - 6) كلفة المخزون



ولتقليص الكلفة الكلية للمخزون. على المشروع أن يطلب 240 عجلة في الطلبية الواحدة. وبذلك فإن:

$$\text{عدد الطلبيات السنوي} = \frac{ص}{ك}$$

$$= \frac{4000}{240}$$

$$= 16.67$$

وذلك يعني أن على مالك المشروع أن تكون عدد طلبياته خلال السنة 17 طلباً تقريباً وبكلفة كلية:

$$\text{الكلفة الكلية للمخزون} = (\frac{ك}{2} \times س) + (\frac{ص}{ك} \times د) + (ص \times و)$$

$$= (1.25 \times \frac{240}{2}) + (\frac{9 \times 4000}{240}) + 1.55 \times 4000$$

= 6471.25 دينار

جدول رقم (3-6)
كمية الطلبية الاقتصادية وكلفة الطلبية

الكمية ص	كلفة شراء الوحدات = ص x د	كلفة الاحتفاظ (ك/2 x س)	كلفة الطلبية (ص/ك x د)	الكلفة الكلية
100	6200	625	150	6975
200	6200	125	180	6505
240	6200	121.25	150	6471.25
300	6200	187.5	120	65075
400	6200	250	90	6540

3 - السعر:

يعتبر السعر من العوامل الأساسية في عملية شراء المخزون، وفي العديد من الحالات يتمكن المشتري من التفاوض على السعر مع الموردين المحتملين في حالات شراء كميات كبيرة من المخزون والتي يتكرر شراؤها باستمرار خلال السنة. وفي حالات أخرى حينما تكون عمليات الشراء تتطلب شراء كميات قليلة وليس بشكل متكرر، فقد يضطر لدفع اسعار أعلى لتلك المشتريات.

واعتيادياً، فإن المشروع الصغير حينما يفكر بشراء مخزونه السعلي، فإنه يقارن بين الاسعار المعروضة من قبل عدد من الموردين، للتعرف على الأسعار، ومن ثم يتعامل مع المورد الذي يعرض أقل الاسعار مقارنة مع أسعار الموردين الآخرين. ولكن هذه السياسة في عملية الشراء هي سياسة غير صحيحة، وبدلاً من ذلك فعلى المشروع أن تكون مقارنته بين الموردين على أساس السعر والجودة، وبذلك يتمكن من الحصول على أفضل قيمة لمشترياته.

- **خصم المشتريات**: عند تقييم والمقارنة بين الاسعار المعروضة من قبل الموردين، على مالك المشروع الصغير أن لايأخذ بنظر الاعتبار السعر الفعلي فقط، بل عليه أيضاً أن يدرس شروط البيع المرافقة لعملية البيع. في بعض الأحيان، تكون شروط البيع مهمة جداً، كأهمية السعر المعروض. حيث قد تتضمن شروط عملية البيع بعض اشكال خصم المشتريات. ويعرض المورد اعتيادياً ثلاثة اشكال من الخصم، الخصم التجاري أو خصم الكمية أو الخصم النقدي، أو قد يعرض مزيجاً من هذه الاشكال الثلاثة في الخصم.

1- الخصم التجاري: يتم تحديد نسبة الخصم التجاري اعتماداً على مقياس تدريجي حسب موقع المشروع الصغير ضمن قناة التوزيع. إذ أن الخصم الذي يمنح لتاجر الجملة يكون أعلى من الخصم لتاجر التجزئة.

2- خصم الكمية: الغرض من خصم الكمية هو تشجيع المشتري على شراء كميات أكبر من السلع أو الخدمات المطلوبة شراؤها. ذلك أن المورد يتمكن من عرض اسعار أقل على الكميات الكبيرة من المشتريات، بسبب أن كلفة الانتاج والعمليات للوحدة الواحدة التي تتم من قبل المورد لتوفير تلك الكميات الكبيرة من المشتريات، تكون أقل. بسبب أن التكاليف الثابتة سوف تنخفض بزيادة عدد الوحدات المنتجة. وقد يمنح خصم الكمية باسلوبين، خصم الكمية غير التراكمي وخصم الكمية التراكمي. ويمنح خصم الكمية غير التراكمي فقط في حالة كانت الكمية المطلوبة شراؤها في الطلبية الواحدة، كمية كبيرة. على سبيل المثال. قد يمنح تاجر الجملة خصماً مقداره 3% على مشترياته التي تزيد عن 10 درازن من الكراسي. والجدول رقم (6-4) يبين شكل خصم الكمية غير التراكمي.

جدول رقم (6-4)

شكل خصم الكمية غير التراكمي

حجم الطلبية	السعر قائمة السعر
1 - 1000 1001 - 5000 5001 - 10.000 10001 وأكثر	قائمة السعر – 2% قائمة السعر – 4% قائمة السعر – 6%

أما خصم الكمية التراكمي، فيمنح على أساس كمية أو مبلغ المشتريات خلال فترة زمنية معينة (سنة اعتيادياً)، وقد تختلف تلك الفترة الزمنية من مورد لآخر. فقد يتم الاتفاق بين المورد والمشتري بأن المورد سوف يمنح المشتري خصماً بنسبة 3% إذا مازادت كمية مشترياته خلال السنة عن 3000 وحدة.

وتتمكن المشاريع الصغيرة التي تكون مشترياتها بكميات أو مبالغ قليلة خلال السنة، الاتفاق فيما بينها لتوحيد مشترياتها من مورد واحد لغرض الحصول على هذا النوع من الخصم.

- **الخصم النقدي**: يتم منح الخصم النقدي من قبل المورد لتحفيز المشتري على التعجيل بتسديد قيمة مشترياته خلال فترة زمنية قصيرة أو الشراء النقدي، ويمنح الموردون هذا الخصم في محاولة منهم لتجنب استخدامهم من قبل العملاء كمصارف تمنح قروضاً بدون فائدة. إذ قد يشتري العملاء البضاعة ويهملون تسديد ثمنها خلال الفترة الزمنية المتفق عليها، وبذلك فإن العديد من الموردين يعرضون على عملائهم بطرح نسبة من قيمة مشترياتهم إذا ما تم التسديد خلال فترة زمنية محددة. على سبيل المثال، قد يظهر الخصم النقدي بالشروط الآتية:

10/2 الصافي خلال 30 يوماً. أي أن المورد يمنح المشتري خصماً بنسبة 2% إذا ما تم تسديد المبلغ خلال عشرة أيام، على أن يسدد المبلغ كاملاً وبدون خصم خلال 30 يوماً.

وبشكل عام، فإن الاستفادة من هذا الخصم النقدي تعتبر سياسة جيدة من قبل المشتري، حيث إن المبلغ الذي يمكن توفيره عن طريقه، يمكن استخدامه في مجالات أخرى في العمل. وبعكس من ذلك، فإن عدم الاستفادة من ذلك الخصم يعني في الواقع، دفع نسبة معينة من الفائدة سنوياً مقابل استخدام مبلغ الخصم للفترة المتبقية من مدة تسديد كامل المبلغ. ويمكن احتساب هذه النسبة كمايلي: لو افترضنا على سبيل المثال أن مشروعاً اشترى بضاعة بقيمة 1000 دينار، وبشروط دفع 10/2 صافي خلال 30 يوماً. ولنفترض أن صافي المبلغ تم تسديده بعد 30 يوماً، أي أن المشروع احتفظ بمبلغ 20 ديناراً ليستخدمها لمدة 20 يوماً، ولاحتساب الفائدة السنوية على هذا المبلغ:

الفائدة = أصل المبلغ x نسبة الفائدة x عامل الزمن (عدد الايام/ 360)

ف = أ x ن x م

$$ن = \frac{ف}{أ\ م}$$

$$ن = \frac{20}{980 \times \frac{20}{360}}$$

$$= 36.735\ \%$$

وبذلك فإن كلفة عدم الاستفادة من الخصم النقدي مساوية لـ 36.735% سنوياً!

وقد كان من الأفضل تسديد مبلغ 980 ديناراً خلال العشرة أيام الأولى من الدين، إلا إذا كان بامكانه تحقيق عائد بنسبة أكبر من 36.735 من خلال استثماره لذلك المبلغ في مجال آخر. وإن لم يتوفر مبلغ 980 ديناراً لدى المشتري في اليوم العاشر ليستفيد من الخصم النقدي، فإمكانه اقتراض ذلك المبلغ بنسبة فائدة أقل من نسبة الفائدة السنوية التي عليه أن يتحملها نتيجة لعدم تسديده ذلك المبلغ خلال فترة الخصم الممنوحة له. والجدول رقم (6-5) يلخص كلفة عدم الاستفادة من الخصم النقدي بشروط خصم مختلفة.

جدول رقم (6-5)

كلفة عدم الاستفادة من الخصم النقدي

الخصم النقدي	كلفة عدم الاستفادة (سنوياً)
10/2 الصافي 30	%36.735
30/2 الصافي 60	%24.490
10/2 الصافي 60	%14.693
10/3 الصافي 30	%55.670

4- الوقت:

توقيت عملية شراء السلع والبضائع وتجهيزها، تعتبر أيضاً عاملاً أساسياً في عملية الشراء. على مالك المشروع جدولة مواعيد توريد السلع والخدمات إلى العملاء كي لايخسر ثقة عملائه بسبب عدم توفر تلك السلع لديه نتيجة للنقص في المخزون، بحيث لايؤدي ذلك لربط كمية كبيرة من رأس المال العامل في المخزون. وبذلك عليه الموازنة بين توفير السلع والخدمات في مواعيدها المتفق عليها مع العملاء وفي نفس الوقت عدم استثمار مبالغ كبيرة في المخزون أكثر من الحاجة.

وللتخطيط لجدولة توريد المخزون، على المالك أن يأخذ بنظر الاعتبار المهلة الزمنية للطلبية، (الفجوة الزمنية للطلبية بين ارسال الطلبية واستلام تلك الطلبية من المورد).

وبشكل عام، فإن مالكي المشروعات لايمكنهم توقع التوريد الفوري للطلبية، وبناء على ذلك. عليه أن يخطط لنقطة اعادة الطلب لوحدات المخزون مع الأخذ بنظر الاعتبار المهل الزمنية.

ولتحديد متى يجب طلب السلع، على مالك المشروع احتساب نقطة اعادة الطلب للوحدات الاساسية من المخزون. وتطوير نموذج لنقطة اعادة الطلب يتضمن تحديد المهلة الزمنية للطلب ومعدل الاستخدام للوحدة المطلوبة، الحدود الدنيا في مستويات المخزون المسموح بها وكمية الطلبية الاقتصادية. والمهلة الزمنية للطلبية هي الفجوة الزمنية بين ارسال الطلبية للمورد والاستلام الفعلي لتلك المواد المطلوبة، وقد تكون تلك المهلة الزمنية عدة ساعات، أو عدة أسابيع. وبالطبع فإن المهلة الزمنية في حالة التعامل مع موردين محليين هي أقصر من تلك في حالة التعام مع موردين خارجيين.

ويتم احتساب معدل الاستخدام لمنتوج معين بالرجوع إلى السجلات المحاسبية والمخزنية، التي يتبين من خلالها سرعة استخدام تلك المادة وانخفاض المخزون منها بمرور الزمن، والمعدل المتوقع لنسية الاستخدام يحدد الفترة الزمنية لاستمرار توفر تلك المادة في المخازن. على سبيل المثال، إذا ماتوقع مالك المشروع أنه سوف يتم استخدام 900 وحدة خلال الستة أشهر القادمة، فإن معدل الاستخدام اليومي لتلك الوحدة (900 وحدة/180 يوماً). ويفترض النموذج المبسط لنقطة اعادة الطلب أن المشروع يستخدم تلك الوحدة بمعدل خطي، أي أن انخفاض مخزون المشروع من تلك الوحدة مستمر بمعدل ثابت بمرور الزمن.

وبذلك فإن على مالك المشروع تحديد الحد الأدنى المسموح به من المخزون لتلك الوحدة، وإلا فإنه سوف يتعرض لحالة عدم توفر الكمية الكافية في المخازن مما يؤدي لعدم امكانية توفير تلك السلعة لعملائه في الوقت المحدد، ولتجنب حالة عدم توفر الكميات المطلوبة في المخازن، فإن أغلب المشاريع تحتفظ بحد أدنى من المخزون أكبر من النصف، وبمعنى آخر يخططون لمخزون الأمان في مخازنهم لمواجهة الطلبيات التي قد تكون أعلى من مستوى الاستخدام المتوقع، مما يمكنهم من الاستجابة لهذه الطلبيات لحين وصول الكميات التي تم طلبها من الموردين.

ولاحتساب نقطة إعادة الطلب، يجب الربط بين هذه المعلومات المخزنية مع كمية الطلبية الاقتصادية.

والمثال الآتي يوضح اسلوب تحديد نقطة إعادة الطلب:

م = المهلة الزمنية للطلبية = 10 أيام.

س = معدل الاستخدام = 36 وحدة في اليوم.

ن = مخزون الأمان الحد الأدنى من المخزون = 150 وحدة.

الطلبية الاقتصادية = 1080 وحدة.

معادلة احتساب نقطة اعادة الطلب تظهر كمايلي:

نقطة اعادة الطلب = (م x س) + ن

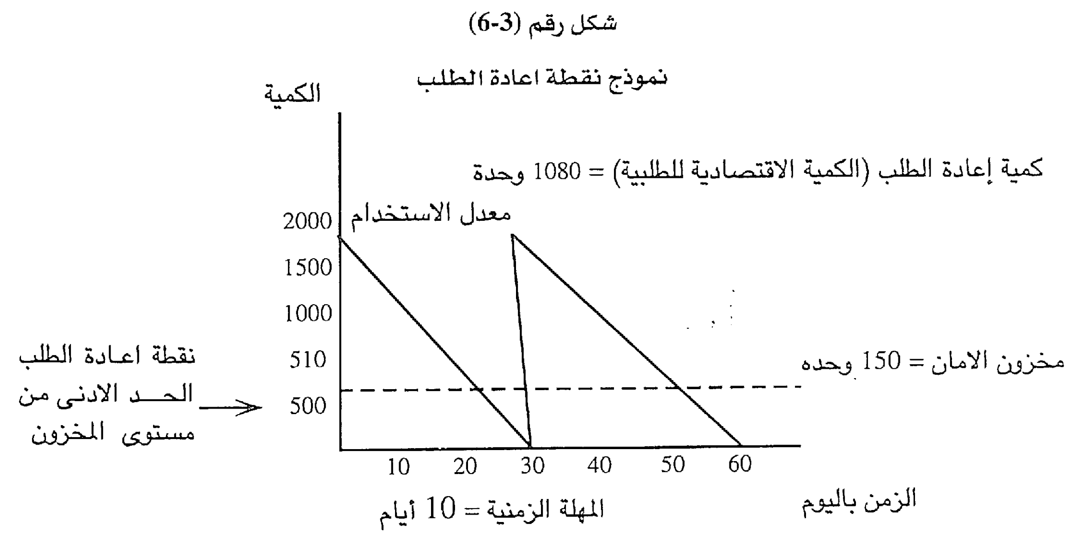
= (10 x 36) + 150

= 510 وحدة

وبذلك، يجب طلب 1080 وحدة حينما يصل مستوى المخزون منها إلى 510 وحدة والشكل التالي يوضح نقطة إعادة الطلب لهذا المشروع.

شكل رقم (3-6)

نموذج نقطة اعادة الطلب



5- المورد:

على مالك المشروع الصغير البحث عن المورد المناسب أو مجهزي السلع، التجهيزات والمعدات. وبالرغم من أن العديد من الوحدات هي وحدات بمواصفات ثابتة، لكن هناك

العديد من تلك الوحدات المطلوبة التي تتنوع مواصفاتها من حيث النوعية أو السعر اعتماداً على المورد، وقد يكون من الأفضل التعامل مع أكثر من مورد واحد أو عدة موردين اعتماداً على عوامل أساسية تؤثر في عملية اختيار الموردين، منها الاعتمادية، الخدمات المقدمة (خدمات مابعد البيع)، القرب والنوعية، وذلك بالطبع بالاضافة إلى عامل السعر.

وهناك مصادر متعددة يمكن الاستعانة بها في تحديد الموردين منها المشاريع الأخرى التي تمارس نفس الاعمال، وبالتأكيد فإن المشاريع المنافسة المحلية قد لاتساعد في عملية البحث هذه عن الموردين أو لكن يمكن الاستفادة ن خبرة أصحاب المشاريع الذين يعملون في مواقع أخرى بعيدة لايعملون ضمن نفس المنطقة التجارية.

وقد يمكن الاستعانة باتحاد الصناعات الذي توفر لديه المعلومات الكافية عن هؤلاء الموردين، أو من غرفة التجارة، هذا إلى جانب مصادر أخرى عديدة.

وبعد تحديد الموردين والمجهزين المحتملين، عليه أن يختار من بينهم ، وأي منهم يمكن التعامل معه. وتتطلب عملية الاختيار من بين الموردين تحديد عوامل أساسية تستخدم في عملية تحليل هذه البدائل (الموردين) وفيما يلي نتطرق لبعض العوامل المناسبة في عملية الاختيار.

- **عدد الموردين:** احد التساؤلات المهمة التي يواجهها مالك المشروع الصغير، هي هل يجب التعامل مع مورد واحد أو أكثر مورد. تركيز عملية الشراء بمورد واحد تتميز بعدد من المزايا الأول: يلقي المشروع اهتماماً جيداً من خلال التعامل مع مورد واحد ، وبشكل خاص فيما إذا كانت طلبياته بمبالغ كبيرة، الثاني ، قد يستفيد المشروع من خصم الكمية إذ ما كانت مشترياته كبيرة. وأخيراً فإن المشروع قد يحصل على تعاون أكبر من قبل المورد. حيث إن الموردين يرغبون بمساعدة المشاريع التي يعتبرونها عملاء يتميزون بالولاء لهم، وتكون نتيجة هذه العلاقة نوعية أفضل من السلع والخدمات.

ولكن الاعتماد على موارد واحد فقط يتميز بعدة مساوىء فقد يتعرض المشروع لنقص مخزونه السلعي من المواد الاساسية إذا ما تعرض مورده الوحيد لكارثة ما مثل الحريق، الاضراب أو الافلاس مثلاً.

- **الاعتمادية:** على مالك المشروع تقييم احتمال قدرة المورد على توريد الكميات الكافية

وبالنوعية المطلوبة حينما تظهر الحاجة لها. حيث أن أغلب شكاوي أصحاب المشاريع من الموردين هي تأخير توريد المواد المطلوبة في الوقت المتفق عليه بينهما، التأخير في التوريد يؤدي بالطبع لتأخير عمل المشروع وقد يخسر نسبة كبيرة من مبيعاته نتيجة لذلك.

- **القرب:** يعتبر عامل القرب من المورد عاملاً أساسياً في اختياره. وذلك لتقليص كلفة النقل، وفي بعض الحالات قد تكون كلفة النقل أعلى من كلفة تلك المواد، هذا بالاضافة الى أن قرب المورد في المشروع يمكن صاحب المشروع في حل مشاكل التعاون بينهما بأسرع وقت ممكن.

- **الخدمات :** يجب على مالك المشروع تقييم مدى الخدمات التي يمكن أن يقدمها المورد. فقد يكون بحاجة لاستمرار تردد رجال البيع على المشروع لمساعدته في حل بعض المشاكل أو قد يكون بحاجة لخدمات ما بعد البيع . وغيرها من الخدمات التي يمكن الاستفادة منها في العمل.

- **إستلام البضائع وفحصها :** تعد عملية إستلام البضائع والمواد من الموردين الخطوة الاخيرة في عملية الشراء حيث يتم في هذه المرحلة مقارنة البضاعة مع طلب الشراء الذي يتضمن المواصفات المطلوبة والكميات . كما يجب فحص البضاعة للتأكد من عدم وجود تلف فيها أو في بعض منها بسبب عملية النقل أو التصنيع.

وتعتمد عملية الفحص على طبيعة البضاعة المستلمة، فقد يتطلب الامر الفحص المخبري للتأكد من سلامة تصنيفها (الادوية مثلاً) أو الوزن، أو الشكل أو اللون وغيرها ، بما يعني أن السلعة التي تم إستلامها مطابقة للمواصفات المتفق عليها بين المشتري والبائع.

وفي حالة إكتشاف أضراراً في البضاعة، أو إنها غير مطابقة للمواصفات فيجب تبليغ المورد بذلك فوراً والإتفاق معه عى أسلوب مناسب للتعويض عن تلك الاضرار أو إعادة الوحدات التالفة له ، وحسمها من سعر الشراء.

ثانياً : أنظمة الرقابة المخزنية:

بغض النظر عن النظام الرقابي الذي يختاره مالك المشروع الصغيير، عليه أن يتعرف الى أهمية القاعدة التي تقول أن ما يقارب من 80% من قيمة مخزون المشروع هي من قيمة 20% من الواحدات المخزنة . وذلك أن بعض الواحدات الموجودة في المخازن تكون قيمتها عالية جداً مقارنة بالاخرى التي لا تحقق إلا نسبة قليلة من المبيعات. وبسبب أن اغلب ايرادات المبيعات يتم تحقيقها عن طريق تلك الواحدات التي تشكل نسبة قليلة من المخزون، فإن على مالك المشروع أن يركز على هذه الوحدات التي تشكل نسبة قليلة من المخزون، وأن يهتم بتصميم نظام رقابي جيد للرقابة على المخزون ومع الاخذ بنظر الاعتبار بهذه الحقيقة، فإن هنالك ثلاث أشكال من أنظمة الرقابة على المخزون: المستمر ، الجرد والجزئي.

1 - **النظام الرقابي المستمر للمخزون:** يصمم هذا النظام الرقابي لضمان العد المستمر للوحدات في المخازن. وهنالك عدة أساليب لتطبيق النظام الرقابي المستمر، ولكنها كلها تتميز بميزة أساسية، أن جميع تلك الاساليب تتضمن عد كل وحدة تدخل أو تخرج من المخزون السلعي. النظام الاساسي للرقابة المستمرة للمخزون، يستخدم سجل المخزون الذي يتضمن معلومات اساسية عن السلعة، مثل إسم السلعة، الرقم المخزني، يستخدم سجل المخزون الذي يتضمن معلومات اساسية عن السلعة ، مثل إسم السلعة الرقم المخزني لها. مواصفاتها، الكمية الاقتصاد للطلبية ونقطة إعادة الطلب.

ويكون موقع هذا السجل الخاص بالسلعة في المخزن أو في مكان قريب منه، وحينما تصل أية شحنه من تلك السلعة ويتم إستلامها من قبل مسؤول المخازن ، يتم ادخالها في عمود الاستلام في السجل الخاص بالسلعة وتضاف الى المجموع وحينما يتم سحب تلك السلعة من المخزن أو بيعها، تطرح تلك الكمية التي خرجت من المجموع. وإذا ما تم إتباع هذا الاجراء بشكل ثابت ومستمر، فإن المالك يتمكن وبشكل سريع تحديد عد كل وحدة موجودة في المخازن.

وبالرغم من أن الاستخدام المستمر والثابت لهذا الاسلوب يؤدي لتحقيق نتائج دقيقة فيما يتعلق بالعدد الدقيق لكل وحدة موجدودة في المخازن، إلا أن إهمال تسجيل الادخال أو السحب يؤدي الى خلل هذا النظام، حيث تظهر المجاميع لتلك الوحدات غير صحيحة

مما يخرب النظام بأكمله ومن العيوب الاخرى لهذه النظام هو كلفته العالية، حيث أن الاحتفاظ بهذه السجلات لعدد كبير من الوحدات وتأمين دقة النظام يؤدي لزيادة التكاليف، ولذلك فإن هذا النظام غالباً ما يستخدم للوحدات الغاليةالثمن فقط للتأكد من دقة العملية الرقابة عليها.

وبدخول الكومبيوتر الى الاعمال، فقد تمكن من تبسيط العملية الرقابية، بإستخدام هذا النظام، حيث إن استخدام الكومبيوتر من قبل موظف الصندوق الذي يطرح عدد الوحدات المتبقية في تلك السلعة في المخازن. كما أن دخول نظام ترميز المنتج من خلال جهاز التدقيق (Scanner)، أن الجهاز سوف يقرأ الرموز التي تحملها تلك الوحدات التي يتم شراؤها، وتظهر كل المعلومات المتعلقة بذلك المنتوج – المواصفات، الكمية، السعر على شاشة الجهاز. وبعد دخول كل تلك المعلومات ، فإن النظام يقوم بإحتساب مجموع المبيعات، الضريبة المستحقة على تلك المبيعات، ثم يطبع ايصالاً الى العميل. وبالإضافة الى كل ذلك فإنه يحدّث السجلات المخزنة للمشروع بما يؤدي لامكانية الحصول على كل المعلومات المطلوبه وبشكل سريع عن المخزون السلعي.

2 - النظام الرقابي البصري: غالباً ما يستخدم هذا الاسلوب في الرقابة المخزنية من قبل المشروعات الصغيرة، حيث أن المالك يقوم بجولات تفتيشية دورية لتحديد كمية الوحدات المختلفة التي يجب إعادة طلبها. لكن هذا الاسلوب في الرقابة المخزنية هو الاسلوب الاقل فاعلية في ضمان ودقة العملية الرقابيه، ولا يمكن الاعتماد عليه، حيث إنه غالباً ما لا يلاحظ المالك بعض الوحدات المهمة مما قد يؤدي لنقص المخزون وبذلك خسارة المبيعات. والعيب الاساسي في هذا الاسلوب الرقابي هو عدم قدرته على إكتشاف النقص في وحدات المخزون.

وبشكل عام، فإن هذا الاسلوب يحقق نتائج جيدة في المشاريع التي تتميز مبيعاتها اليومية بالثبات، حيث أن المالك يتعامل بإستمرار مع تلك المنتجات التي يبيعها، المنتجات غير متنوعة، ويمكن الحصول على تلك المنتجات بسرعة من المورد، ولكي يمكن الاعتماد على هذا الاسلوب وتحقيق نتائج أفضل على مالك المشروع أن يحتفظ بسجل خاص يكتب فيه ملاحظاته فيما يتعلق بتلك السلع، وإن يكون منتبهاً لأي تغيير في السلوك الشرائي لعملائه ليتمكن من تغيير اسلوبه في توفير تلك المنتجات التي يزداد الطلب عليها أو تقليص طلبيته من تلك التي يقل الطلب عليها.

3 - **النظام الرقابي الجزئي:** يستخدم هذا الاسلوب في المشاريع الصغيرة التي لا تمتلك المال الكافي للرقابة المخزنية الشاملة، أو بسبب أن مالك المشروع لا يتوفر لديه الوقت الكافي للرقابة الشاملة، ويعتمد هذا النظام على القاعدة التي تقول أن 2% من المخزون يشكل أكبر نسبة من مبيعات الشركة بسبب ثمنه العالي وبذلك فإن من الحكمة احكام السيطرة على تلك الوحدات المرتفعة الثمن وعدم إضاعة الوقت في الرقابة على المواد الاقل ثمناً، ويستخدم هذا الاسلوب الرقابي بالشكل الاتي:

اسلوب (A B C) في الرقابة المخزنيه: إسلوب (A B C) في الرقابة هو أحد أساليب الرقابة الجزئية على المخزون الذي يركز السيطرة على تلك الوحدات المرتفعة الثمن ولكن نسبتها قليلة مقارنة بالمجموع الكلي للمخزون ، وتشكل أكبر نسبة من مبيعات المشروع. الخطوة الاوى في حل مشكلة إدارة المخزون هي إجراء تحليل (أ، ب ،جـ)، الذي يقسم المخزون الى ثلاثة اصناف رئيسه.

الوحدات (أ) : هي تلك الوحدات التي تشكل أكبر نسبة من المبالغ المستخدمة .

الوحدات (ب) : الوحدات التي تشكل نسبة متوسطة من المبالغ المستخدمة.

الوحدات (ج): الوحدات التي تشكل أقل نسبة من المبالغ المستخدمة.

إن إستخدام نسبة المبالغ المستخدمة في المخزون تعني نسبة أهمية تلك الوحدات في مخزون المشروع مع ملاحظة أن تلك النتيجة لا تعني بالضرورة الكلفة العالية لتلك الوحدات ففي بعض الاحيان تكون كلفة تلك الوحدة عالية لكنها لا تحقق مبيعات عالية، ويتم تصنيفها ضمن الصنف (أ) ولكن في أغلب الاحيان تكون وحدات الصنف بكلف قليلة لكن مبيعاتها عالية بطبيعتها.

الخطوة الاولى: في هذا النظام هي احتساب قيمة المبالغ السنوية لكل منتوج ويتم احتساب هذه القيمة عن طريق ضرب كلفة الوحدة مضروباً بالكمية السنوية المستخدمة على سبيل المثال إذا ما تبين لمالك متجر يعمل ببيع اجهزة الهاتف المحمول أنه باع 190 جهازا من منتجات شركة معينه خلال السنة السابقة، كلفة الجهاز الواحد 75 ديناراً فإن قيمة المبلغ السنوي المستخدم في هذا النوع من الاجهزة سيكون:

190 x 75= 14,250 ديناراً.

الخطوة الثانية : هي ترتيب المنتجات تنازلياً اعتماداً على المبلغ السنوي المستخدم ، وبعد ذلك يتم تصنيفها بتطبيق القاعدة الاتية:

الوحدات (أ) : تقريباً أعلى 15% من الوحدات المصنفه في المرتبة الاولى.

الوحدات (ب) : تقريباً 35% من الوحدات في المرتبة الثانية.

الوحدات (جـ) : المتبقي والذي يقارب الـ 50% من الوحدات في المرتبة الثالثة.

على سبيل المثال يرغب محلاً يعمل بتجارة التجزئة بوضع نظاماً للرقابة المخزنية مستخدماً أسلوب أ ب جـ ، لتقليل خسائرة نتيجة لنقص المخزون. السرقة أو أيه مخاطرة أخرى، وقد قام مالك التجر بإحتساب قيمة المبلغ المستخدم في المنتجات المخزونة لديه، وكما في الجدول رقم (5-6) ولتبسيط إستخدمنا وحدة واحدة من المخزون.

جدول رقم (5 - 6)
إحتساب قيمة المبلغ السنوي إستخدام وتحليل أ ب جـ

الوحدة	المبلغ السنوي المستخدم	النسبة المئويه للمبلغ السنوي المستخدم
غسالات كهربائية	374100	42,0
ثلاجات	294805	33,1
مكانس كهربائية	68580	7,7
خلاط كهربائي	54330	6,1
مكواه كهربائية	27610	3,1
مجفف للشعر	24940	2,8
كراس طاولات	11578	1,3
صحون	9797	1,1
حاسبات	8016	0,9
زهريات	7125	0,8
ساعات منضديه	5344	0,6
	4453	0,5
المجموع:	0,890678	100

التصنيف	الوحدة	المبلغ السنوي المستخدم	النسبه من المجموعة
أ	غسالات/ ثلاجات	668905	75,1
ب	مكانس كهربائية خلاط كهربائي	170460	19,1
جـ	مكواه كهربائيةمجفف للشعر كراس طاولات صحون	46313	5,2
المجموع:	حاسبات زهريات ساعات منضديه	89.678	100

الوحدات(أ) : 12 x 0,115 = 1,8 =2 عدد الوحدات في القمه.

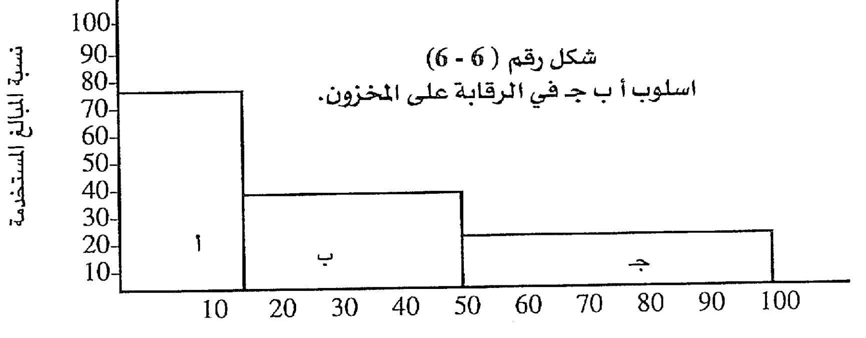
الوحدات (ب) : 12x 0,35 = 4,2 = 4 عدد الوحدات التي تليها .

الوحدات (جـ) : 12 x 50% = 6 عدد الوحدات المتبقية.

وإستخدام أ ب جـ للرقابة المخزنية تصنف الوحدات اعتماداً على قيمتها لايجاد درجات مناسبة للسيطرة على وحدة محتفظ بها في المخزن. ومن الواضح أنه من غير الممكن، وتعتبر عملية كفؤه وإضاعة للوقت، أن تتم الرقابة على كل الاصناف من الوحدات بنفس المستوى حيث تكون درجة الرقابة على الصنف من الوحدات بمستوى أعلى من الرقابة على الصنف ب الصنف جـ من الوحدات. الصنف أ قد يستخدم الاسلوب الرقابي المستمر بأعلى درجة من التفصيل . وعلى مالك المشروع أن لا يحتفظ بكميات كبيرة من هذا الصنف من الوحدات (أ) ، إذا يجب أن تكون الكميات الاحتياطية منه قليلة نسبياً لكن عليه مراقبة المخزون من تلك الوحدات بشكل مستمر لضمان عدم نفاذ الكمية وخسارة المبيعات وقد تكون العملية الرقابية تتم بشكل اسبوعي أو يومي للتأكد من المخزون .

الرقابة على الصنف (ب) من المخزون قد تكون دورية وليست مستمرة، والادوات الاساسية المستخدمة في الرقابة على هذا الصنف من المخزون قد تكون اعتماداً على الكمية الاقتصادية للطلبية وتحليل نقطة إعادة الطلب ويمكن خزن كميات كبيرة من هذا الصنف من الوحدات لضمان عدم ظهور نقص في المخزون. ومستويات عالية من مخزون الامان لهذه الوحدات يكون مقبولاً بسبب أن كلف التخزين تكون منخفظة وبذلك يكون حجم الطلبية كبيراً للاستفادة من خصم الكمية وتقليل كلف اعداد الطلبيات.

أما بالنسبة للصنف حـ من المخزون فيعتمد اسلوب الوعائين في الرقابة على المخزون وبإعتماد هذا الاسلوب فإن مالك المشروع يحتفظ بوعائين للمخزون، يستخدم الوعاء الاول للاستجابة لطلبيات الزبائن بينما يكون الوعاء الثاني مملوءاً بالمخزون من تلك الوحدات للاستجابة لطلبيات الزبائن خلال فترة ملء الوعاء الاول، أي يكون بمثابة مخزون آمان للمشروع.



شكل رقم (6 - 6)
اسلوب أ ب جـ في الرقابة على المخزون.

4 - **الجرد المادي للمخزون:** بعض النظر عن الاسلوب المستخدم في الرقابة على المخازن، يجب على مالك المشروع أن يمارس اسلوب الجرد المادي للمخزون وبشكل دوري. وحتى في حالة إستخدام الاسلوب المستمر في الرقابة على المخزون، يجب عد العدد الفعلي للوحدات في المخزون مع تلك الكمية التي تم تحديدها من خلال إستخدام أي من الانظمة الرقابية الاخرى، وبذلك يمكن تقييم فاعلية دق النظام الرقابي المستخدم.

والاسلوب الاعتيادي في هذا الاسلوب في الرقابة المخزنية، هو أن تتم العملية من قبل اثنين من العاملين، الاول عليه أن يقوم بتسمية كل وحدة من وحدات المخزون مع كل المعلومات، المتعلقة بها، وعلى الثاني تسجيل تلك المعلومات في سجل خاص وهناك اسلوبين اساسيين في القيام بالعد الجزئي للمخزون الاسلوب الاول هو القيام بعملية الجرد بشكل دوري، والعديد من الاعمال تمارس هذا الاسلوب في نهاية كل سنة، وباستخدام هذا الاسلوب يمكن التوصل لتحقيق أفضل ما يمكن في قياس المخزون. الاسلوب الثاني يتضمن احتساب عدد الوحدات بشكل مستمر وبدل الانتظار الى نهاية السنة لاحتساب عدد كل وحدات المخزون، فإن المالك يقوم بإحتساب عدد قليل من انواع الوحدات بشكل اسبوعي أو يقارن العدد الذي يظهر في النظام الرقابي الاخر المستخدم في الرقابة المخزنية، ويمكن هذا الاسلوب من إكتشاف الاخطاء وتصحيحها بشكل سريع.

تمارين الفصل السادس

- ما المقصود بالجودة الشاملة؟ وما أهميتها في عمل المشروعات الصغيرة؟
- ما هي العوامل التي يجب أخذها بنظر الاعتبار في تحديد كمية مشتريات المشروع؟
- ما هي العوامل التي تتضمنها كلفة الاحتفاظ بالمخزون السلعي؟ وكيف يمكن احتسابها؟
- ما المقصود بكلفة اعداد الطلبية؟ وكيف يمكن احتسابها؟
- لو افترضنا أن مصنعاً يعمل بضاعة تعليب عصير الطماطم، وتبلغ احتياجاته السنوية من ثمرة الطماطم 50000 كيلو غرام، وتبلغ تكاليف اعداد الطلبية الواحدة 30 ديناراً، وتكلفة الاحتفاظ بالكيلو الواحد من الطماطم 10 قروش، وتكلفة الكيلو الواحد من الطماطم تبلغ 20قرشاً.

  المطلوب تحديد الكمية الاقتصادية للطلبية.
- ما العلاقة بين السعر والمشتريات؟
- ما الفرق بين الخصم التجاري والخصم النقدي؟
- ما المقصود بالمهلة الزمنية؟ وما علاقتها بالمخزون السلعي؟
- هل يفضل التعامل مع مورد واحد أو أكثر من مورد واحد في توفير المخزون السلعي للمشروع؟ لماذا؟
- قارن بين أنظمة الرقابة المخزنية؟ وأيهما أفضل؟ لماذا؟

الفصل السابع

الخطة التسويقية في المشروعات الصغيرة

مفهوم التسويق

1- تحديد حاجات ورغبات العميل وخلال دراسة السوق

2 - تحديد السوق المستهدف للمشروع الصغير

3 - تحليل الميزة التنافسية للمشروع وتحديد الاستراتيجية التسويقية

4 - المزيج التسويقي: المنتوج، المكان، السعر، الترويج

سلوك المستهلك ودوافع الشراء

1 - المؤثرات الموقفية على سلوك المستهلك

2 - المؤثرات النفسية على سلوك المستهلك

3 - المؤثرات الاجتماعية على سلوك المستهلك

- الترويج

المزيج الترويجي

البيع الشخصي

ترويج المبيعات

تمارين الفصل السابع

مفهوم التسويق:

التسويق هو عملية خلق وتوصيل السلع والخدمات المرغوبة إلى العملاء، ويتضمن كل الفعاليات المرتبطة بجذب والمحافظة على ولاء العملاء. وتؤثر وظيفة التسويق على المنظمة بأكملها، كما تؤثر على عملياتها، من التمويل والانتاج والاستخدام والمشتريات. وبتزايد تعقيد البيئة، وتأثير التجارة الدولية، فيجب على مالكي المشروعات الصغيرة أن يفهموا أهمية تطوير استراتيجيات تسويقية مناسبة. فبالرغم من صغر حجم المشروع، وقلة امكانياته المالية، فإنهم سوف يشكلون قوة تسويقية كبيرة فيما لو اتفقت استراتيجياتهم التسويقية كمجموعة في مواجهة الشركات كبيرة الحجم.

وتركز الخطة التسويقية للمشروع على العميل بالدرجة الأولى، وتسعى لاشباع حاجاته، وذلك يعتبر جوهر عمل المشروع. حيث إن غرض المشروع هو وضع استراتيجية لنجاح العمل لكن ذلك سوف يعتمد وجهة نظر العميل. إذ أن العميل يعتبر اللاعب المركزي في عمل أي مشروع، حيث يبين أحد الكتاب، أن الغرض الأساسي للعمل هو ليس لتحقيق الربحية، بل هو خلق والمحافظة على العميل. وكل نشاط يمارس في العمل يجب أن يضع العميل في أولوياته حينما يخطط لعمله.

ويجب أن تحقق الخطة التسويقية أربعة أغراض:

1- تحدد حاجات العميل من خلال دراسة السوق.

2- يجب أن تحدد الأسواق المستهدفة التي يخدمها المشروع الصغير.

3- يجب أن تحلل الميزة التنافسية للمشروع وتبني ستراتيجية تسويقية اعتماداً على تلك الميزة النافسية.

4- يجب أن تساعد في خلق المزيج التسويقي الذي يستجيب لحاجات ورغبات العميل.

وسوف نتطرق فيما يلي لهذه الاغراض الأربعة التي يجب أن تتضمنها الخطط التسويقية للمشروع.

1- تحديد حاجات ورغبات العميل من خلال دراسة السوق:

تغير طبيعة السكان تعتبر عاملاً أساسياً في تغيير طبيعة عمل المشروعات. التحول في العمر، التعليم، العرق، والخصائص السكانية الأخرى، سيكون لها تأثيراً كبيراً على المشاريع، عملاء هذه المشاريع، وطريقة القيام بالعمل من أجل خدمة عملائهم.

- أهمية دراسة السوق: يتمكن مالك المشروع من اكتشاف الاتجاهات الديموغرافية الاساسية، وبالتأكيد فإن كل الاعمال يمكنها تحقيق فوائد جمة عن طريق فهم السوق، العملاء والمنافسون. ودراسة السوق تعتبر وسيلة لجمع المعلومات التي تستخدم كأساس في تحديد الخطة التسويقية. والتي تتضمن جمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها.

وتؤدي هذه العملية لتحديد العملاء الحاليين والمحتملين، مالذي يرغبون به؟ ماهي مواصفاتهم؟ أين يسكنون؟ ما مدى تكرار شرائهم لهذه السلع والخدمات؟ ماهي الموديلات أو الاشكال والالوان أو الطعم المفضل عندهم؟ لماذا لايشترون من متجري؟ ما مدى توافق سلعتي مع حاجاتهم؟ في أي من ساعات النهار يفضلون القيام بعملية الشراء؟ ماهي الوسائل الاعلانية التي يتعرضون لها؟ كيف يدركون سلعتي مقارنة بالسلع الأخرى؟ هذه المعلومات تعتبر جزءاً أساسياً في تطوير خطة تسويقية جيدة.

على المشروع أن يأخذ بنظر الاعتبار في تسويق منتجاته وخدماته تجنب الأخطاء التسويقية بسبب أن موارد المشروع محدودة ولاتتحمل أي خطأ. وتكشف عملية دراسة السوق الحاجات التي يمكن اشباعها في السوق والتي يمكن أن يستفيد منها مالك المشروع ولايجب أن تكون عملية دراسة السوق تستهلك وقتاً، معقدة أو بكلفة عالية لكي تكون مفيدة، ويمكن أن تكون غير رسمية وتتم بطريقة بسيطة. فقد لاحظ أحد الاشخاص مثلاً حركة المرور وقام باستخدام عربة صغيرة لبيع الذرة في أحد الشوارع المزدحمة بالمرور، ومن خلالها تعرف على أذواق المستهلكين واتجاهاتهم. ومن ثم استخدم العديد من العربات لبيع الذرة في الشوارع المزدحمة.

والخطوة التالية بعدة دراسة السوق، علي المالك أن يكتب قائمة بالاتجاهات الاساسية التي تم تحديدها، ويحدد وصفاً مختصراً لمدى ملائمة منتجاته أو خدماته لتلك الاتجاهات. وإذا ماتبين له أن منتجاته لاتتوافق مع تلك الاتجاهات، عليه إما أن تغيير منتوجه أو التخلي عنه والعمل بمنتوج آخر يتفق وتلك الاتجاهات.

وهنالك العديد من الاتجاهات المؤثرة على الاستراتيجية التسويقية منها مثلاً:

أ- زيادة تنوع السكان: إن تنوع السكان يعني تنوع الحاجات والرغبات لهؤلاء المستهلكين

التي يمكن للمشروع الاستفادة منها في اختيار المنتجات والخدمات التي تتوافق وحاجات ورغبات أية فئة منها.

ب- تغير شكل العائلة: إن تغير شكل العائلة، انخفاض نسبة الولادات مثلاً أو دخول المرأة إلى أسواق العمل كلها عوامل تؤدي إلى ضرورة تغيير اسلوب حياتهم وبالتالي اختفاء حاجات معينة، وظهور حاجات جديدة.

جـ- زيادة الاهتمام بالبيئة والصحة: بزيادة وعي الجمهور وزيادة اهتمامهم بالبيئة، أدى لضرورة اهتمام الاعمال بزيادة الوعي البيئي هذا لدى الجمهور، والعمل على أن لاتؤثر اعمالهم سلباً على البيئة، مثل المخلفات الصناعية، تلويث المياه وغيرها. كما أن زيادة الوعي الصحي لدى الجمهور واهتمامه بمواصفات ومكونات المواد الغذائية تعتبر من العوامل الاساسية التي يجب أن تؤخذ بنظر الاعتبار من جانب الاعمال.

- **خطوات دراسة السوق:**

الهدف من دراسة السوق هو لتقليل المخاطر المرتبطة باتخاذ القرار. ويمكن من الاعتماد على الحقائق بدلا من الافتراضات. وتتألف عملية دراسة السوق من أربعة خطوات:

الخطوة الأولى: تعريف المشكلة: الخطوة الأولى في دراسة السوق، والتي تعتبر أهم خطوة، هي تعريف مشكلة البحث بكل وضوح ودقة. إذ أن أي خلل في هذه المرحلة يؤدي للخلط بين المؤشرات والمشكلة الحقيقية. على سبيل المثال فإن انخفاض المبيعات هو ليس المشكلة، بل إنها مؤشر، وللوصول إلى جوهر القضية، على مالك المشروع أن يعد قائمة بكل العوامل الممكنة التي يمكن أن تكون السبب في انخفاض المبيعات، هل ظهر منافسون جدد هل إن الخلل في موظفي البيع الشخصي؟ هل يواجه العملاء مشكلة الحصول على السلعة التي يرغبونها؟ وغيرها.

كما يمكن أيضاً استخدام بحوث التسويق للكشف عن فرص تسويقية جديدة.

الخطوة الثانية: جمع البيانات: المدخل التسويقي الذي ظهر في التسعينات هو التسويق الشخصي، أي أن التسويق اتجه نحو الاهتمام بجمع البيانات عن العملاء ومن ثم تطوير

برنامج تسويقي مصمم خصيصاً للاستجابة لحاجاتهم، أذواقهم وتفضيلاتهم. ويتطلب مثل هذا المدخل التسويقي جمع وتصنيف معلومات تفصيلية عن عملائهم المستهدفين.

ويمكن لاصحاب المشاريع الصغيرة من جمع واستخدام مثل هذه المعلومات عن طريق ادخالها إلى الحاسوب لتسهيل عملية الاستفادة منها. وتشمل هذه المعلومات مايلي:

1- الجغرافية: أين مواقع عملائي؟ هل يتركزون في منطقة جغرافية واحدة؟

2- الديموغرافية: ماهي خصائص عملائي (العمر، مستوى التعليم، الدخل، الجنس، الحالة الزوجية، وخصائص أخرى عديدة).

3- الخصائص النفسية: ما هي العوامل المؤثرة على سلوكهم الشرائي؟ هل يتقبلون منتجات جديدة، أم أنهم آخر من يتقبلها؟ ماهي قيمهم الاساسية؟

الخطوة الثالثة: تحليل وتفسير البيانات: نتائج البحث التسويقي لوحدها لاتؤدي لحل المشكلة، وعلى مالك المشروع أن يحاول الوصول إلى نتائج محددة من خلال تلك البيانات. ما معنى هذه الحقائق؟ هل هنالك خيطاً مشتركاً بين استجابات العملاء؟ هل أن النتائج تعني ضرورة ادخال تغييرات معينة في العمل؟ هل هنالك فرصاً جديدة يمكن أن يستفيد منها المشروع؟ وبشكل عام لاتوجد قاعدة محددة يمكن اعتمادها في تفسير نتائج البحث التسويقي: على مالك المشروع الاعتماد على احكامه الشخصية في تفسير الارقام التي تم جمعها.

الخطوة الرابعة: الاستنتاجات: في العديد من الحالات يكون الاستنتاج واضحاً بعد تفسير نتائج البحث التسويقي، حيث يتمكن مالك المشروع أن يحدد أسلوب استخدام هذه الارقام في عمله اعتماداً على تفسيره لتلك الحقائق التي توصل اليها. على سبيل المثال، قد يتوصل مالك المشروع الذي يعمل بتجارة التجزئة بعد جمعه للمعلومات حول اوقات التسوق المفضلة بين عملائه. أنهم يفضلون التسوق في ساعات المساء، وبناءاً على تلك النتائج يغير من اسلوب عمله بما يتوافق ورغبات عملائه، بحيث يغير من ساعات العمل، وبدلاً من بدء العمل في ساعات الصباح المبكرة، يبدأ عمله متأخراً ليبقى المتجر يعمل لفترة مسائية أطول.

ولا تتم عملية البحث التسويقي إلا حينما يتم التوصل إلى نتائج مفيدة من المعلومات التي تم جمعها وادخال التغيرات المطلوبة في العمل بما يتوافق وحاجات ورغبات العملاء التي تم تحديدها من خلال عملية البحث.

2- تحديد السوق المستهدف للمشروع الصغير:

من بين الاهداف الرئيسية لبحوث التسويق هو تحديد السوق المستهدف للمشروع، أي تحديد جماعة محددة من العملاء الذين يخدمهم المشروع عن طريق المنتجات أو الخدمات المقدمة لهم.

حيث إن عدم تحديد تلك الاسواق المستهدفة يؤدي لفشل المشروع عن طريق المنتجات أو الخدمات المقدمة لهم. إذ حيث إن عدم تحديد تلك الاسواق المستهدفة يؤدي لفشل المشروع، وذلك بسبب أن وجود المشروع الصغير أصلاً هو لخدمة تلك الاجزاء السوقية التي تم اهمالها من قبل المشروعات الكبيرة. وبذلك فإن البرنامج التسويقي الفعّال يعتمد التسويق المحدد والواضح لعملاء المشروع المستهدفين، بحيث يتعلم كيف يتمكن من الوصول اليهم وتقديم السلع والخدمات المصممة خصيصاً لاشباع حاجاتهم ورغباتهم.

3- تحليل الميزة التنافسية للمشروع وتحديد الاستراتيجية التسويقية:

الميزة التنافسية عامل اساسي في نجاح العمل، وتحقق المنشآة الميزة التنافسية حينما يدرك العملاء أن سلعها وخدماتها أفضل من تلك التي يتم تقديمها من قبل المنشآت الأخرى المنافسة. ويمكن لصاحب العمل من خلق هذا الادراك بعدة طرق، بعض الاعمال تحاول احياناً تحقيق هذه الميزة التنافسية عن طريق عرض أسعار أقل. وقد يصلح هذا المدخل للعديد من المنتجات والسلع، وبشكل تلك التي يعتبرها العملاء سلع متميزة. لكن السعر قد يكون معياراً خطراً لاعتماده في تحقيق الميزة التنافسية. على سبيل المثال اكتشف اصحاب متاجر الكتب أن المتاجر الأخرى التي تمتلك عدداً من الفروع، تتمكن من استخدام القوة الشرائية في الحصول على خصم الكمية وبذلك فإنها تتمكن من تخفيض أسعارها. وقد وجد أصحاب الاعمال الصغيرة لتجارة الكتب طرقاً جديدة لكسب العملاء، مثل طلبيات خاصة، تخصيص ساعات معينة لقراءات الأطفال، وغيرها من الأساليب التي تمكنهم من تمييز أنفسهم للاحتفاظ بولاء عملائهم.

ولتحقيق أعلى مستوى ممكن في تحقيق اشباع رغبات وحاجات العملاء، تعتمد العديد من المشروعات الصغيرة على ستة عوامل أساسية لتحقيق الميزة التنافسية: التركيز على العميل، الاهتمام بالجودة، الاهتمام براحة العميل، التركيز على الابداع، تخصيص الخدمة، والتأكيد على السرعة. وفيما يلي نتطرق لهذه العوامل:

أ- التركيز على العميل (الزبون): على العامل أن يدرك أن كل شيء في العمل حتى العمل نفسه يعتمد على رضى العميل، حيث يقول أحد الخبراء من أنه بالرغم من المواصفات العالية للمنتوج والخطة التسويقية الممتازة، فإنها تصبح بدون جدوى إذا ماحصل قطع في المواجهة مع العميل، أي أن العميل حينما يتعامل مع العمل لايحصل على المعاملة الجيدة من قبل العاملين.

وقد بدأت الأعمال باكتشاف الكلفة الحقيقية للعقلاقة السيئة مع العميل، على سبيل المثال: 76% من العملاء الذين توقفوا عن التعامل مع متجر معين، كان ذلك بسبب المعاملة السيئة من قبل العاملين.

- 96% من هؤلاء العملاء غير الراضين عن العمل لم يتقدموا بالشكوى ولكن 91% منهم سوف لن يتعاملوا مستقبلاً مع ذلك العمل. 100% منهم سوف يروون قصصاً مرعبة عن عن ذلك العمل لتسعة على الاقل من الأشخاص الآخرين.

- 30% منهم سوف يروون تلك القصص تلك القصص إلى عشرين شخصاً آخر.

وكل ذلك يؤدي للتأثير سلباً على مجمل مبيعات العمل بما يتراوح بين 15-30% وبسبب أن مايقارب من 70% من مبيعات المشروع تتحقق من خلال عملائه الحاليين، فإن ذلك يعني ضرورة الاحتفاظ بهم عن طريق كسبهم بالمعاملة الجيدة أثناء تعاملهم مع المشروع. ويتحقق ذلك من خلال تطوير توجه عام داخل العمل يؤكد على ضرورة الاهتمام بالعملاء وأن رضى العميل يجب أن يكون من أولويات العمل.

ب- الاهتمام بالجودة: تتميز بيئة الاعمال اليوم، بالمنافسة الدولية المكثفة، وأصبح من شروط نجاح وبقاء الاعمال، المنتجات والخدمات ذات الجودة العالية. وأصبح العملاء اليوم يطلبون ويتوقعون منتجات وخدمات بجودة عالية، وتحقق الاعمال التي تتمكن من تحقيق ذلك في تحقيق مركز تنافسي جيد في السوق.

وقد أصبح مفهوم الجودة اليوم ليس شعاراً فقط، بل إنها هدفاً استراتيجياً، إنها ليست برنامجاً، بل هي ستراتيجية العمل. ويطلق على هذه الفلسفة مصطلح ادارة الجودة الشاملة، الجودة هي ليست في المنتوج أو الخدمة فقط، ولكنها تشمل كل مجالات العمل وعلاقاته مع عملائه والتحسين المستمر للنوعية المقدمة للعميل.

وطورت الاعمال اليوم طرقاً جديدة لقياس الجودة. وقد كان لقطاع الصناعات الدور الريادي في تطبيق أساليب الجودة الشاملة في أعمالها. وأخذت تتابع شكاوى العملاء، تتصل بالعملاء «المفقودين»، وتجد طرقاً جديدة في التعرف على كلفة الجودة والعوائد الكبيرة المتحققة عن طريقها.

المفتاح الاساسي في تطوير فلسفة الجودة الشاملة هي رؤية العالم من وجهة نظر العميل. وبمعنى آخر، فإن الجودة يجب أن تعكس حاجات ورغبات العملاء. ما هو تعريف الجودة عند العملاء، واعتماداً على نتائج احدى الدرسات الحديثة في امريكا، فإن الامريكان كانوا يرتبون مكونات الجودة بهذا الاسلوب: الاعتمادية، المتانة، سهولة الاستخدام، العلاقة المعروفة والموثوق بها، وأخيراً السعر. وفي مجال الخدمات، فإن العملاء يبحثون على خصائص مماثلة: الملموسة (المعدات والتسهيلات والاشخاص)، الاعتمادية (أن تفعل ماوعدت به). الاستجابة (السرعة في مساعدة العملاء)، الامان واحترام المشاعر (اظهار اتجاه بالاهتمام).

وقد تكون فوائد الجودة الشاملة اساسية، وفي بعض الاحيان تكون الخط الفاصل بين النجاح والفشل. والشركات الناجحة والتي حققت شهرة كبيرة في منتجاتها وخدماتها العالية الجودة، تتبع مؤشرات معينة منها، بناء الجودة من خلال العملية، وليس بالاعتماد على الرقابة والتفتيش لتحقيق الجودة في العمل.

- تعزيز العمل الفرقي والعمل على التخلص من العوامل التي تعيق التنسيق من الارقام.
- تحقيق روابط طويلة الاجل مع موردين مختارين لاتعتمد على السعر فقط.
- تدريب المدراء والعاملين لتمكينهم من المشاركة في برامج تطوير الجودة.
- تخويل الصلاحيات للعاملين في كل المستويات لتعزيز قوتهم وتمكينهم من اتخاذ القرارات المناسبة.
- التزام الادارة بفلسفة الجودة
- مكافأة العاملين الذين يتميز عملهم بالجودة العالية.
- تطوير ستراتيجية للتحسين والتطوير المستمر للمنتجات والخدمات.

جـ- **الاهتمام براحة العميل:** اسأل العميل ماذا يريد من العمل الذي يتعامل معه، غالباً ما تكون الاجابة هي «الراحة». وقد بينت العديد من الدراسات أن العملاء يرتبون سهولة الحصول على السلع والخدمات كمعيار أساسي في مشترياتهم. ولكي يتمكن العمل من توفير الراحة لعملائه، عليه أن يعمل على مراجعة مفهوم الراحة من وجهة نظر العميل وذلك اعتماداً على المؤشرات الآتية:

- قرب موقع العمل من العملاء وسهولة الوصول اليه.
- ملائمة ساعات العمل للعملاء، أن تبدأ عملك في ساعات الصباح المبكرة، أو أن تعمل لساعات متأخرة ليلاً هل يفضل العملاء توفر خدمة التوصيل إلى المنازل:
- هل يفضل العملاء الشراء على الحساب؟
- هل إن العاملين مدربون للتعامل مع عمليات العمل بشكل سريع وبكفاءة عالية وبلطف؟

د- **الاهتمام بالابداع:** يعتبر الابداع مفتاح النجاح المستقبلي للاعمال. حيث أن الاسواق تتغير بسرعة، والمنافسون يتحركون بشكل سريع، وذلك مما يؤدي لضرور الحركة من قبل المشاريع الصغيرة.

وبسبب تميز المشروعات الصغيرة بالمرونة الادارية والتنظيمية، فإن الاعمال الصغيرة غالباً ماتتمكن من اكتشاف الفرص الجديدة بشكل أسرع من اكتشافها من قبل الشركات الكبيرة. ويعتبر الابداع من نقاط القوة الاساسية في المشاريع الصغيرة، حيث تتمكن من انتاج منتجات جديدة، اساليب متميزة في العمل، ومداخل غير اعتيادية في أعمالها. وبالرغم من المحددات المالية، فإن المشاريع الصغيرة غالباً ما تأخذ الدور القيادي في الابداع. وذلك بسبب قربها من العميل الذي يمكنها من قراءة التغيرات في السوق. كما أنها تتميز بتركيز جهودها واهتمامها في مجال واحد، مما يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية عن طريق الابداع.

هـ- **الاهتمام بخدمة وارضاء العميل:** اكتشفت الشركات اليوم، بسبب التغيرات الاقتصادية الجديدة، أن الابداع غير المتوقع وتفصيل الخدمة حسب رغبات العميل، تعتبر من الاسلحة الستراتيجية الاكثر فعالية اليوم، حيث أن توفير خدمة متميزة هي احدى الطرق الفعالة لجذب و الاحتفاظ بقاعدة كبيرة من العملاء.

ولتقديم خدمة مناسبة للعملاء يجب على العاملين:

- تعلم اسلوب تقديم خدمة جيدة للعملاء.
- تعلم اسلوب التعامل مع العمليات التي تتم عن طريق استخدام الكومبيوتر.
- مراجعة الرفوف والتعرف على مدى توفر المنتجات بالاحجام والالوان المطلوبة.
- القدرة على التعريف بمواصفات ومكونات المنتوج واسلوب استخدامه.
- تقديم النصيحة المناسبة للعميل بشكل لطيف.
- تقديم النصح بشأن احتمالات المبيعات البديلة التي يمكن أن تحل محل تلك غير المتوفرة لدى المشروع حالياً.

متابعة العميل لحل المشاكل المتعلقة بالمنتوج وتأمين حل تلك المشاكل.

أن يقول شكراً لكل عميل حتى ذلك الذي لم يشتري.

وبالتأكيد فإن أرخص وأفضل طريقة لتحقيق رضى العميل هي من خلال تقديم الخدمة بطريقة ودية شخصية مثل مناداته باسمه والاهتمام بمشاكله وحاجاته ورغباته. ويمكن تحقيق ذلك من خلال عدة طرق، منها الاصغاء إلى العملاء لمعرفة حاجاتهم ورغباتهم ومدى تغيرها ليمكن الاستجابة لها. وتدريب العاملين على تقديم الخدمة الجيدة، مكافأة العاملين الذين يحققون علاقات جيدة مع العملاء مما يؤدي لتحقيق الرضى لديهم، اختيار العاملين الذين يتميزون بالموصفات المطلوبة لتقديم مثل هذه الخدمة.. وغيرها من الاساليب.

و- **التأكيد على السرعة:** أصبحت السرعة اليوم من الاسلحة الاستراتيجية في الاعمال. حيث تبين للشركات الكبيرة أن تقليص الفترة الزمنية المطلوبة للتطوير، التصميم، التصنيع، وتوزيع المنتجات كلها عوامل مؤدية لتقليص الكلف وزيادة الجودة، وتؤدي في النهاية لزيادة الحصة السوقية للمنشأة. وقد بينت نتائج احدى الدراسات أن المنتجات التي تتميز بخصائص تكنولوجية عالية والتي يتم تصنيعها بموجب الموازنة المحددة لها، لكنها تدخل إلى الاسواق متأخرة ستة أشهر عن الموعد المحدد لها، فإنها تحقق خسارة بالارباح بنسبة 33% بعد خمس سنوات. بينما أن ادخالها إلى الاسواق في الوقت المحدد، ولكن بزيادة 50% عن الموازنة المحددة لعملية تصنيعها فإنها تقلص

الارباح بنسبة 4%. هذا وإن المنشآت الخدمية تعرف أيضاً أن عليها أن تحقق السرعة في أنظمة عملها إذا ماأرادت تقديم خدمة سريعة لعملائها الذين يطلبون تلك الخدمة ولايوجد لديهم متسع من الوقت بانتظار تلك الخدمة.

ويطلق على هذه الفلسفة بالتسريع ادارة ضغط الوقت، وتتضمن ثلاثة محاور، (1) تسريع ادخال المنتجات الجديدة إلى الاسواق. (2) تقليص فترة الاستجابة لطلبات العملاء في الانتاج و التوريد. (3) تقليص الفترة الزمنية للاجراءات الادارية المطلوبة لتسجيل الطلبيات.

وبعد دراسة السوق وتحديد الميزة التنافسية للمشروع، فإنه يعمل على اختيار الستراتيجية التسويقية المناسبة:

- اختيار الإستراتيجية التسويقية: يتمكن مالك المشروع الصغير من وضع الستراتيجية التسويقية للمشروع عن طريق المزج بين نتائج بحوث السوق مع خطة لتطوير الميزة التنافسية في سوق معين ومستهدف، لخلق مزيج تسويقي ناجح. ويتمكن مالك المشروع الصغير من استخدام العديد من الاستراتيجيات التسويقية لتحقيق الميزة التنافسية للمشروع منها: ستراتيجية التغلغل في السوق التي تسعى لزيادة مبيعات المنتجات الحالية في الاسواق الحالية (الموقع الحالي). وذلك من خلال زيادة المبيعات وزيادة الاعلان، وتعتبر هذه الستراتيجية مناسبة للعديد من المشروعات الصغيرة. كما أنه يتمكن من وضع ستراتيجية تطوير السوق من خلال محاولات زيادة المبيعات للمنتجات الحالية في أسواق جديدة، مثل فتح فرع جديد في موقع آخر أو مدينة أخرى، حيث إن الوصول إلى هذه الأسواق الجديدة يؤدي لزيادة المبيعات. أما استراتيجية تطوير المنتوج، فإنها تحاول زيادة المبيعات عن طريق ادخال منتجات أو خدمات جديدة في الاسواق الحالية. وقد تكون هذه المنتجات الجديدة، عبارة عن تطوير المنتجات الحالية أو عن طريق ادخال منتوج جديد تماماً يختلف عن المنتوج الحالي.

ومن الاستراتيجيات التسويقة الأخرى، استراتيجية تجزئة السوق، وباعتماد هذه الاستراتيجية، فإن مالك المشروع الصغير يعمل على تجزئة السوق الكبير إلى اجزاء صغيرة. بحيث أن المستهلكين في كل جزء من الأجزاء يتميزون بخصائص مشتركة فيما

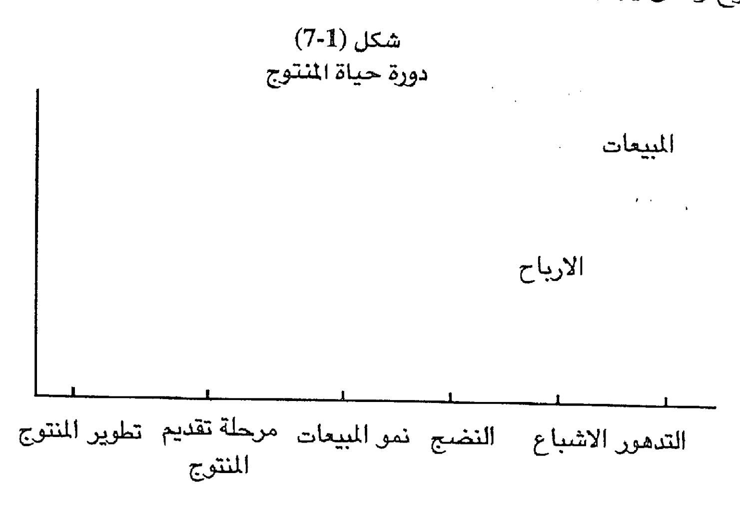
بينهم، ومن ثم يحاول دخول جزء أو أكثر من تلك الأجزاء، مثلاً قد يمكن تجزئة السوق بموجب المستويات الاجتماعية، العليا المتوسطة، الادنى، أو قد تتم التجزئة بموجب العمر، أو المستوى التعليمي أو الدخل أو أي شكل آخر. وباستخدام هذه الاستراتيجية يتمكن مالك المشروع من التخصص في ذلك الجزء، وتحقيق الميزة التنافسية. وفي أغلب الأحيان يسعى مالك المشروع للتعرف على الحاجات والرغبات في جزء معين من السوق والتي لم يتم اشباعها من قبل المشاريع الأخرى.

4- المزيج التسويقي:

العناصر الاساسية في المزيج التسويقي هي المنتوج، المكان، السعر والترويج. وهذه العناصر الأربعة تعزز بعضها البعض، وحينما يتحقق التكامل فيما بينها، فإنها تؤدي لزيادة المبيعات من المنتوج أو الخدمة.

أ- المنتوج: يعدّ المنتوج عنصراً أساسياً في التسويق. والمنتوج قد يكون أي وحدة أو خدمة تؤدي لاشباع حاجات المستهلك. وقد يكون للمنتوج كيان وشكل مادي، أو قد يكون على شكل خدمة غير ملموسة. وتمر المنتجات بعدة مراحل خلال عملية تطورها. وتظهر هذه المراحل للتطور على شكل دورة حياة المنتوج، وكما يظهر في الشكل (1-7) الذي يبني هذه المراحل من النمو حتى التدهور ويمكن للمشروع من خلال قياس مراحل النمو هذه لاتخاذ القرارات المناسبة فيما يتعلق باستمرار بيع المنتوج ومتى يجب ادخال منتجات جديدة إلى السوق.

شكل (1-7)
دورة حياة المنتوج



في مرحلة تقديم المنتوج، يتم عرض المنتوج الجديد إلى المستهلكين المحتملين، وتتميز هذه المرحلة بدرجة قبول قليلة جداً من قبل المستهلكين. حيث أن على المنتوج الجديد منافسة المنتجات الحالية الموجودة في الاسواق. ولزيادة تعريف المستهلكين بالمنتوج الجديد، فإن الاعلان والترويج. وتكثيفها في هذه المرحلة من العوامل المساعدة في زيادة التعريف بالمنتوج. حيث يجب أن تتوفر المعلومات الكافية للمستهلكين المحتملين عن المنتوج والحاجات التي يمكن أن يشبعها وفي هذه المرحلة تكون تكاليف التسويق عالية، وعلى المشروع أن يسعى للتغلب على مقاومة المستهلك والتأثير عليه باتجاه قبول المنتوج الجديد. وبذلك فإن الارباح في هذه المرحلة تكون منخفضة بشكل عام، وقد تكون سلبية (خسارة)، في مرحلة التقديم.

وبعد مرحلة التقديم، يدخل المنتوج في مرحلة النمو والقبول، وفي مرحلة النمو يبدأ المستهلكون بالاقبال على شراء المنتوج، وتزداد المبيعات وترتفع الارباح. وليس من الضروري أن كل منتوج يصل لهذه المرحلة يمكن أن يحقق النجاح. فإذا مافشلت المنتجات في اشباع حاجات المستهلكين في مرحلة التقديم ومرحلة النمو، فإنها سوف لن تباع وتختفي من السوق. وإذا ماكتب لها النجاح فإن ذلك يؤدي لزيادة المبيعات والارباح في هذه المرحلة.

وفي مرحلة النمو والمنافسة، تستمر المبيعات في الزيادة، ولكن هامش الارباح يكون في حدوده العليا، وتبدأ بالانخفاض بدخول المنافسين إلى السوق، مما يؤدي لتخفيض السعر لمواجهة المنافسة والاحتفاظ بحصتها السوقية.

والمرحلة الأخيرة في دورة حياة المنتوج، هي مرحلة التدهور، حيث تستمر المبيعات في الانخفاض، وينخفض هامش الربحية بقوة. ولكن ذلك لايعني بالضرورة أن وصول المنتوج لهذه المرحلة أن يكتب له الفشل. حيث قد يبقى معروفاً في السوق بعد تحسينه. وللمحافظة على مستوى المبيعات، على المشروع، أن يعمل على تطوير المنتوج والابداع بادخال منتجات جديدة إلى السوق.

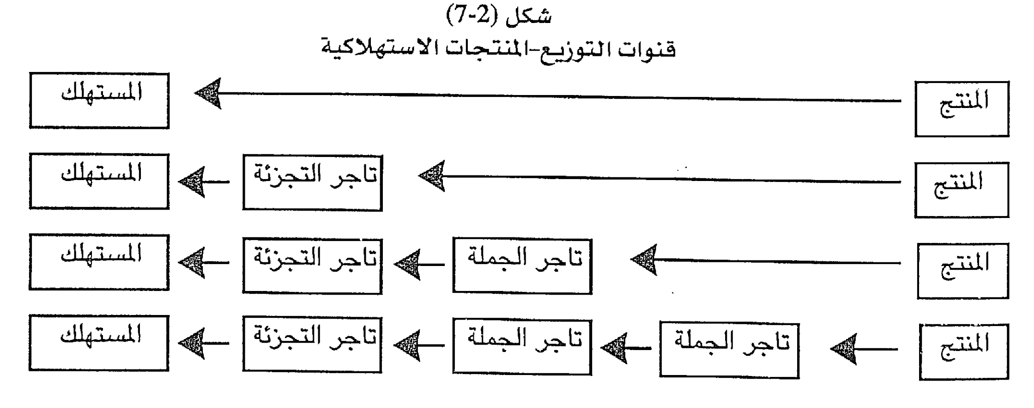
وتعتمد الفترة الزمنية التي تستغرقها كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتوج على نوعه. فالمنتجات التي تتميز بسرعة تغير التصميم مثل الملابس، تكون دورة حياتها قصيرة، وقد تستمر لمدة أربعة أو ستة أسابيع فقط. أما المنتجات الأكثر ثباتاً، فقد تستمر دورة حياتها لعدة سنوات مثل السجاد، الاجهزة الكهربائية.

ب- المكان: المكان (أو اسلوب التوزيع) ازدادت أهميته في الفترة الأخيرة، بسبب زيادة توقع العملاء بزيادة الخدمات وسهولة توصيل المنتوج أو الخدمة. وبسبب هذا الاتجاه ظهرت العديد من العروض التي يتم من خلالها ايصال المنتوج بريدياً إلى البيت -التسوق في البيت، مما أدى لزيادة المبيعات بنسبة كبيرة جداً في الفترة الأخيرة. هذا بالاضافة إلى أن العديد من الأعمال التقليدية التي تتميز بثبات موقعها أخذت تتوجه نحو الحركة لتقديم خدماتها أو منتجاتها. مثل الاطباء البيطريين الذين أصبحوا يتحركون باتجاه موقع العميل، أو تجارة الكمبيوترات، أو بعض المنتجات التي يتم ارسالها إلى العملاء على شكل طرود بريدية وغيرها.

وإن أي فعالية تتضمن حركة المنتجات إلى مكان المستهلك، فإنها توفر منفعة مكانية. وتتأثر المنفعة المكانية بشكل مباشر بقنوات التوزيع التسويقية. وتتضمن قنوات التوزيع اعتيادياً، العديد من الوسطاء الذين يمارسون وظائف متخصصة والتي تؤدي لاضافة فائدة قيمة للمنتجات والخدمات، وبشكل خاص، الوسطاء الذين يوفرون فائدة زمانية (يعملون على أن يكون المنتوج متاحاً حينما يرغب المستهلكون بشرائه). وفائدة مكانية (في المكان الذي يرغب به المشتري).

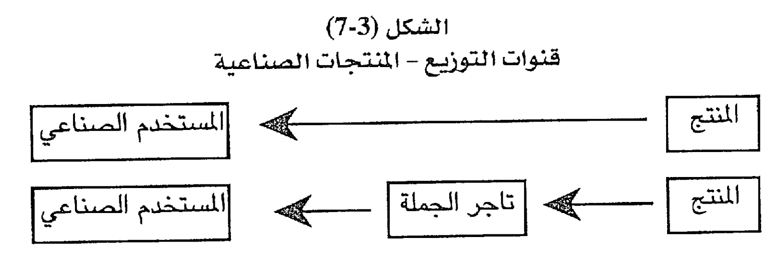
وهنالك أربعة اشكال من قنوات التوزيع (شكل 2-6)، للمنتجات الاستهلاكية

شكل (2-7)
قنوات التوزيع-المنتجات الاستهلاكية



أما فيما يتعلق بقنوات التوزيع للمنتجات الصناعية، فتظهر بأسلوبين من المصنع إلى المستخدم الصناعي، ومن المصنع إلى تاجر الجملة ثم إلى المستخدم الصناعي. كما يظهر في الشكل (3-7).

الشكل (3-7)
قنوات التوزيع - المنتجات الصناعية



جـ- السعر: يتفق الجميع أن السعر هو العنصر الاساسي في قرار الشراء. ويؤثر السعر على كل من حجم المبيعات والربحية ويتحدد السعر المناسب للمنتجات بناء على ثلاثة عوامل أساسية (1) الكلفة (2) السوق وقدرته على تحمل السعر (3) الصورة التي ترغب المنشأة في خلقها عند المستهلكين.

وتركز العديد من المشروعات الصغيرة على المنافسة غير السعرية، حيث تهتم بعوامل أكثر فعالية في المنافسة، وذلك مثل عروض مجانية لتجربة المنتوج، التوصيل المجاني. فترة ضمان طويلة للمنتوج.،. وغيرها من الاساليب التي تؤكد على المنافسة، النوعية، الشهرة أو اشكال خاصة.

د- الترويج: لعل أفضل تعريف لترويج المبيعات هو التنسيق الفعال بين جميع نشاطات التسويق المتعلقة باتمام عملية البيع. وتعتبر عملية الترويج من العوامل الاساسية في عمل المشاريع الصغيرة، ولكنها يجب لايتم الاهتمام بها على حساب الوظائف الاخرى، ويجب أن يعتمد مدخل الترويج للمبيعات على المدى القصير والمدى البعيد وأن يتوافق مع دوافع الشراء لعملاء المشروع.

وقد تكون عملية ترويج المبيعات مباشرة أو غير مباشرة. الاساليب المباشرة، تشمل الاعلانات والبيع الشخصي. ومن الاساليب المباشرة الاخرى المستخدمة في متاجر التجزئة تشمل طريقة العرض في واجهة المحل وداخل المحل، والمبيعات في المناسبات الخاصة. أما اساليب الترويج غير المباشرة، فتشمل خدمة العملاء، العلاقات الطيبة مع العملاء والعلاقات العامة الجيدة، وتمهد هذه الاساليب الطريق لزيادة فعالية الاساليب المباشرة في الترويج. ولاستمرار نجاح عملية الترويج، يجب أن تعتمد على تحقيق رضى العملاء، علاقات جيدة مع العملاء، وسياسات قوية، ولكي تحقق عملية الترويج الغرض منها، فإن نقطة البداية في التخطيط لعملية الترويج هي دراسة سلوك المستهلك ودوافع الشراء.

سلوك المستهلك ودوافع الشراء:

لتحقيق النجاح في العملية التسويقية، فإن نقطة البداية في تلك العملية هي التعرف على سلوك المستهلك، لماذا يمارس سلوكاً معيناً أثناء عملية الشراء وكيف يمارس ذلك السلوك؟

إن عملية الشراء التي تمارس من قبل المستهلك، تسبقها في الواقع عملية اتخاذ قرار، والتي تتضمن عدة مراحل وكما تظهر في الشكل (7-4)

شكل (7-4)
خطوات عملية اتخاذ قرار الشراء

تحديد المشكلة ◁— البحث عن المعلومات ◁— تقييم البدائل ◁— قرار الشراء ◁— سلوك الشراء

أ- تحديد المشكلة: الخطوة الأولى في القرار، هي ادراك الاختلاف بين الموقف الحالي والموقف المرغوب به من قبل الفرد، إذا ما أدراك أن هنالك فجوة كبيرة بين الموقفين، فإن ذلك يكون نقطة البداية في القرار. مثل حالة الطالب الذي يقبل في الجامعة، ويلاحظ أن ملابسه الحالية لاتتوافق والطراز الشائع بين طلبة الجامعة.

ويمكن للاعلان أو رجل البيع أن يفعّل عملية اتخاذ القرار عن طريق اظهار النواقص في المنتجات الاخرى المنافسة، اذ يمكن تعريف المستهلك بمزايا منتوج المشروع مقارنة بالمنتجات الاخرى.

ب – البحث عن المعلومات: بعد تحديد المشكلة يبدأ المستهلك بالبحث عن المعلومات، وهذه هي الخطوة الثانية في عملية القرار. وقد يبدأ أولا بالبحث في ذاكرته عن خبرته السابقة فيما يتعلق بالمنتجات أو الأنواع والعلامات المختلفة، ويطلق على هذا الفعل عملية البحث الداخلي. وقد يكون ذلك كافياً فيما يتعلق بالمنتجات التي تشترى باستمرار، مثل الصابون، او القهوة. وقد يلجأ الى البحث الخارجي عن المعلومات، حينما لاتتوفر لديه معلومات وافية كافية، أو أن تكون درجة المخاطرة عالية في قرار الشراء الخاطىء، وحينما تكون كلفة جمع المعلومات قليلة. وتشمل المصادر الأولية في جمع المعلومات الخارجية:

(1) المصادر الشخصية مثل الاقارب والاصدقاء الذين يثق بهم المستهلك. (2) المصادر

العامة، مثل برامج المستهلك التي قد تعرض في التلفزيون و (3) المصادر المسيطر عليها من قبل السوق، مثل المعلومات من الباعة التي تشمل الاعلان، رجال البيع، ونقاط الشراء في المحلات.

ولنفترض أنك بصدد شراء جهاز الهاتف المحمول، فمن المحتمل أنك سوف تطرق العديد من مصادر المعلومات هذه مثل الاصدقاء والاقارب، الاعلانات في الصحف أو التلفزيون والعديد من المصادر التي تتطرق لذلك الجهاز، وذلك للحصول على المعلومات الكافية حول الانواع المتوفرة في السوق والخصائص التي تتميز بها.

ج- تقييم البدائل: في مرحلة البحث عن المعلومات تتوضح المشكلة للمتسهلك عن طريق المعايير المقترح استخدامها في الشراء، وتؤدي لتحديد اسماء العلامات التجارية التي تتوفر فيها تلك المعايير. وقد تشمل تلك المعايير السعر، الشكل، سهولة الاستخدام، ...وغيرها.

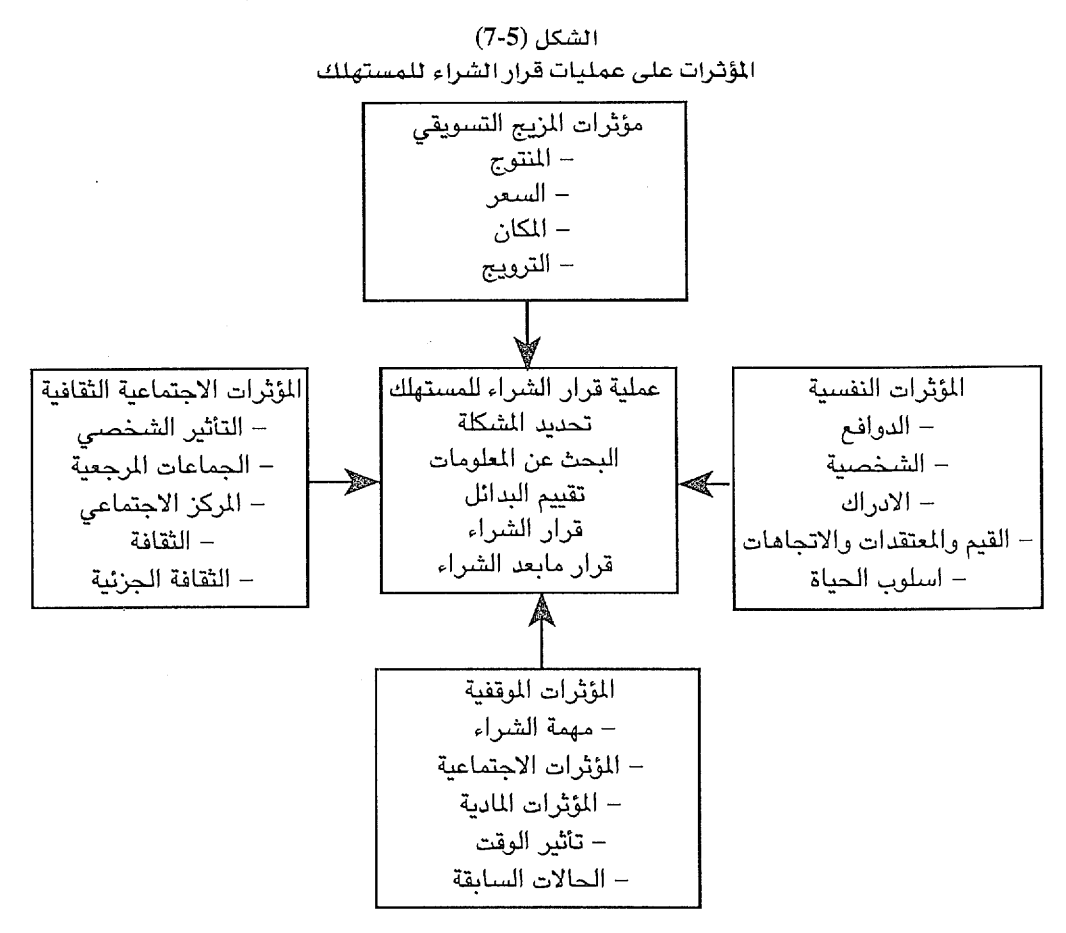
د- قرار الشراء: بعد دراسة البدائل التي تم تحديدها في المرحلة السابقة، يتخذ قرار الشراء من قبل المستهلك. وقد يكون قرار الشراء تلقائياً، بدون دراسة سابقة، أي أن لا يعتمد على تقييم البدائل بعد شراء المنتوج.

هـ- ما بعد شراء المنتوج: بعد شراء المنتوج، فإن المستهلك يقارن ذلك المنتوج مع توقعاته، وإذا ما شعر بعدم الرضى، يجب على المسوقين تحديد فيما إذا المنتوج عاجزاً عن اشباع حاجات المستهلك، أم أن توقعات المستهلك عالية جداً. إذا ماكان المنتوج ناقصاً وعاجزاً عن اشباع حاجات المستهلك، فقد يتطلب ذلك تغيير التصميم، وإذا ماكانت التوقعات عالية جداً، فقد يكون السبب أن اعلانات الشركة أو أن رجل البيع اعطى وعوداً أكثر من واقع مواصفات المنتوج.

وعادة مايحاول المستهلك اقناع نفسه أنه حصل على المنتوج ذو المواصفات الجيدة في محاولة لاقناع نفسه أنه اتخذ القرار الصحيح.

ويتأثر قرار الشراء بالعديد من العوامل التي تشمل: (الشكل 5-7)

الشكل (7-5)
المؤثرات على عمليات قرار الشراء للمستهلك



1- تأثير العوامل الموقفية:

غالباً ما يؤثر الموقف على عملية قرار الشراء. وهنالك خمسة من العوامل الموقفية المؤثرة على قرار الشراء (1) مهمة الشراء (2) المؤثرات الاجتماعية (3) المؤثرات المادية (4) المؤثرات الزمنية (5) الحالات السابقة. ومهمة الشراء هي السبب في القرار. وقد تختلف عملية البحث عن المعلومات وتقييم البدائل، اعتماداً على فيما إذا كان الغرض من الشراء هو شراء هدية، التي غالباً ما تتأثر بالمظهر الاجتماعي، أو تأخذ بنظر الاعتبار استخدامات المشتري. المؤثرات الاجتماعية. تشمل وجود الاشخاص الآخرين أثناء اتخاذ قرار الشراء، الذين قد يؤثرون على ماذا نشتري. المؤثرات المادية مثل الديكور والموسيقى في مخازن التجزئة، قد تؤدي لتغيير القرار الذي تم اتخاذه بخصوص شراء منتوج معين. والمؤثرات الزمنية، وهي الفترة الزمنية المتاحة للقيام بعملية الشراء.

وأخيراً فإن الحالات السابقة، التي تشمل مزاج المستهلك أو المبلغ المتاح لديه، يمكن أن تؤثر على السلوك الشرائي وعملية الاختيار.

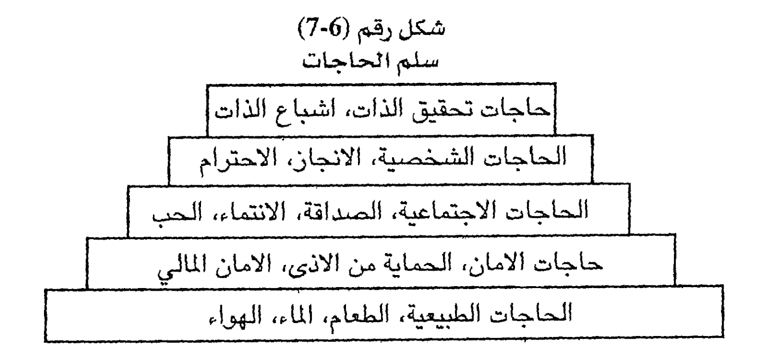
2- المؤثرات النفسية على سلوك المستهلك:

يمكن للمسوقين الاستعانة بعلم النفس لفهم سلوك المستهلكين، حيث أن المفاهيم مثل الدوافع والشخصية، الادراك، التعلم، القيم، المعتقدات والاتجاهات واسلوب الحياة. تلك مفاهيم مساعدة في تفسير عملية الشراء وتوجيه الجهود التسويقية.

أ - الدافع: الدافع هو القوة المحركة للسلوك باتجاه اشباع الحاجة. وبسبب أن الحاجات هي مركز اهتمام المفهوم التسويقي، على المسوقين محاولة اثارة هذه الحاجات لدى المستهلكين لدفعهم للشراء.

وتتعدد حاجات الفرد، منها الحاجات الفيزيولوجية مثل الطعام والشراب. ومنها الحاجات المتعلمة التي تشمل المحبة والاحترام وتحقيق الذات. ويبين الشكل رقم (6-7) هذه الحاجات على شكل سلم كما جاء بها ماسلو:

شكل رقم (6-7)
سلم الحاجات



وتعتمد هذه الحاجات في اعلانات المشروعات المختلفة، في محاولة لتحفيز تلك الحاجات والتأثير على المستهلك باتجاه شراء المنتجات التي تؤدي لاشباعها.

ب- الشخصية: الشخصية تعني السلوكيات الثابتة للفرد، أو استجاباته للمواقف المتكررة. وبالرغم من تعدد نظريات الشخصية، فإن أغلب تلك النظريات تحدد خصائص اساسية – خصائص ثابتة لدى الفرد في علاقاته مع الآخرين، وتشمل هذه الخصائص، الانفتاح، الطاعة، السيطرة، العدوانية. إلى جانب خصائص أخرى.

جـ- الادراك: الادراك هو عملية الاختيار والتنظيم والتفسير للمعلومات لايجاد معنى للبيئة. وبسبب أن المستهلك الاعتيادي يعمل ضمن بيئة معقدة، فإن العقل البشري يحاول تنظيم وتفسير المعلومات بطريقة انتقائية. والتعرض الاختياري يحدث حينما ينتبه الناس للوسائل التي تتوافق مع اتجاهاتهم ومعتقداتهم، ويهملون الرسائل التي لاتتوافق مع تلك الاتجاهات والمعتقدات. ويحدث التعرض الانتقائي ما بعد مرحلة اتخاذ قرار الشراء، حينما يقرأ المستهلكون الاعلانات عن المنتجات التي اشتروها حديثاً. كما يحدث ذلك حينما تظهر الحاجة، حيث يلاحظ المستهلك الذي يشعر بالجوع ويبحث عن الطعام اعلانات مكدونالد أي اعلان أو لافتة أثناء سيره في الطريقة، تعلن عن مطعم ما.

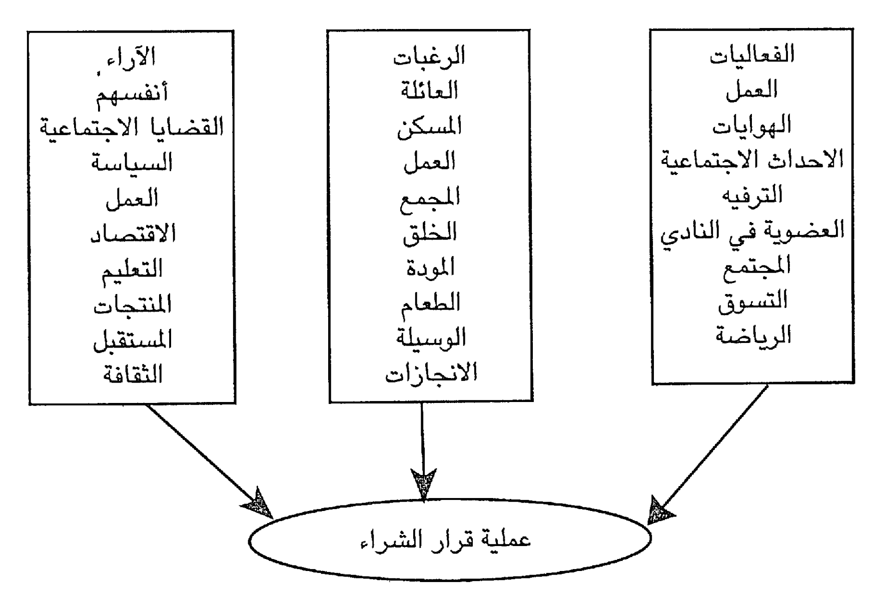
د- القيم والمعتقدات والاتجاهات: تلعب القيم والمعتقدات والاتجاهات دوراً كبيراً في القرار الشرائي للمستهلك والفعاليات التسويقية المرتبط بها.

ويمكن أن نعرف الاتجاهات على أنها استعدادات متعلمة للاستجابة لشيء ما أو مجموعة من الاشياء بطريقة ايجابية أو سلبية. وتتشكل الاتجاهات عن طريق القيم والمعتقدات المتعلمة. وتمثل القيم اشكال معينة من السلوك أو حالات الوجود الثابتة. وتؤثر القيم الشخصية على الاتجاهات من خلال التأثير على اهمية المنتوج وخصائص.

كما إن المعتقدات تلعب دوراً كبيراً في تشكيل الاتجاهات. والمعتقدات هي الادراك الشخصي عن مدى جودة أداء المنتوج. وتعتمد المعتقدات على الخبرات الشخصية، الاعلان، والمناقشات حول ذلك المنتوج مع الاشخاص الآخرين.

هـ- اسلوب الحياة: اسلوب الحياة هو كيف يقضي الناس أوقاتهم (فعالياتهم)، مالذي يعتبرونه مهماً في بيئتهم (رغباتهم). ومالذي يعتقدونه عن أنفسهم والعالم المحيط به آرائهم). ويبين الشكل رقم (7-7) بعض الفعاليات والرغبات والآراء التي تشكل أسلوب لحياة. هذا بالاضافة إلى أن اسلوب الحياة يعكس مفهوم الذات للمستهلك، أي طريقة أيتهم لانفسهم، واعتقادهم حول كيف ينظر الآخرين اليهم.

شكل رقم (7-7)
متغيرات اسلوب الحياة للفعاليات، الرغبات والآراء المؤثرة على قرار الشراء للمستهلك



3- المؤثرات الاجتماعية على سلوك المستهلك:

المؤثرات الاجتماعية، التي تظهر نتيجة لعلاقات المستهلك الرسمية واللارسمية مع الاشخاص الآخرين، تؤثر ايضاً بدرجة كبيرة على سلوك المستهلك.

وتتضمنههذ المؤثرات، التأثير الشخصي، الجماعات المرجعية، العائلة. الطبقة الاجتماعية الثقافة والثقافة الجزئية.

أ- التأثير الشخصي: غالباً ما تتأثر مشتريات المستهلك، بوجهات نظر آراء أو سلوكيات الآخرين.

وهنالك مظهرين أساسيين للتأثير الشخصي يعتبران اساسيان في التسويق، الرأي القيادي وفعاليات الكلمة المنطوقة.

1- الرأي القيادي: يطلق على الرأي القيادي الافراد الذين يؤثرون اجتماعياً على الآخرين، بشكل مباشر أو غير مباشر. وتظهر أهمية قادة الرأي في المنتجات التي تعبر عن الذات. مثل السيارات، الملابس، العضوية في النادي وغيرها، التي تؤثر على قادة الرأي.

وبذلك فإن تحديد والوصول والتأثير على قادة الرأي تعتبر من التحديات الرئيسية للمشروعات.

بعض المشروعات تستخدم ابطالاً رياضيين في اعلاناتها عن منتجات الرياضة، أملاً في أن يكونوا قادة للرأي. آخرون يستخدمون الوسائل الاعلانية للاعلان عن منتجاتها، أملاً في الوصول إلى قادة الرأي.

2- **الكلمة الشفوية:** يؤثر الأفراد على بعضهم من خلال مناقشاتهم المباشرة مع بعضهم البعض، ويطلق على هذا الاسلوب، الكلمة الشفوية. وقد تكون الكلمة المنطوقة مصدر المعلومات الأكثر قوة للمستهلكين، بسبب أنها اعتيادياً، تشمل الاصدقاء الذين يعتبرون مصدراً للثقة. وفي دراسة حديثة للتعرف على تأثير الكلمة المنطوقة على المستهلكين، تبين أن 37% من المستهلكين تأثروا بتوصيات اصدقائهم لشراء منتجات معينة، وأن 20% تأثروا بالاعلانات عن تلك المنتجات.

ب- **الجماعات المرجعية:** الجماعات المرجعية هم الاشخاص الذين ينظر اليهم الفرد كأساس لتقييم الذات، أو مصدراً للمعايير الشخصية. وتؤثر الجماعات المرجعية على مشتريات المستهلك، بسبب تأثيرها على المعلومات، الاتجاهات، ومستويات الطموح، التي تساعد في تحديد معايير المستهلك. على سبيل المثال، فإن أحد الاسئلة المطروحة على الآخرين في التخطيط لحضور مناسبة اجتماعية «مالذي سوف ترتديه في هذه المناسبة». وللجماعات المرجعية تأثيراً مهماً في شراء المنتجات التي تتميز بمظهرها الاجتماعي الملاحظ من قبل الآخرين.

جـ- **تأثير العائلة:** يظهر التأثير العائلي على سلوك المستهلك من خلال ثلاثة مصادر: التنشئة الاجتماعية للمستهلك، دورة الحياة العائلية واتخاذ القرار داخل العائلة.

1- **التنشئة الاجتماعية للمستهلك:** إن عملية الحصول على المهارات، المعرفة والاتجاهات الضرورية لتعلم السلوك الاستهلاكي تتم من خلال التنشئة الاجتماعية الاستهلاكية. إذا يتعلم الاطفال اسلوب الشراء من خلال (1) التفاعل مع الكبار في مواقف الشراء. (2) ومن خلال خبراتهم واستخداماتهم الشرائية. وحينما يكبر الاطفال، تظهر لديهم تفضيلات لماركات معينة وتستمر اثناء حياتهم.

2- **دورة الحياة العائلية:** يختلف فعل وشراء المستهلكين اثناء حياتهم. ويصف مفهوم

دورة الحياة العائلية المراحل المحددة للتطور العائلي. من مرحلة تشكيل العائلة مروراً إلى مرحلة التقاعد، وكل مرحلة من تلك المراحل تتميز بسلوك استهلاكي متميز.

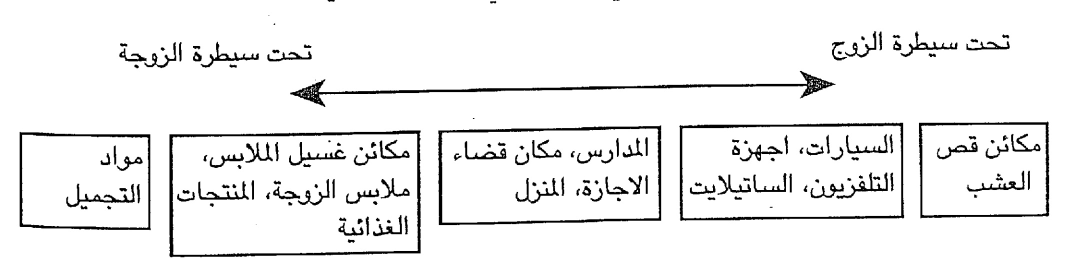
الشباب غير المتزوجين، يتميز سلوكهم الاستهلاكي بشراء الوحدات غير الدائمة، بضمنها تناول الأغذية خارج البيت. الملابس والترفيه. ويمثلون سوقاً جيداً للرحلات المسلية والسيارات. الشباب المتزوجون والذين لم ينجبوا أطفالاً بعد، أكثر يسراً من الشباب غير المتزوجين، بسبب أن الزوجين يعملان. يشتريات الأثاث المنزلي والسيارات. الشباب المتزوجون ولديهم طفلاً حديث الولادة، قد يواجهان انخفاضاً في الدخل. بسبب أن الزوجة قد تضطر للانقطاع عن العمل أو العمل بدوام جزئي، وعليهما الانفاق على ضروريات الطفل حديث الولادة. ولكن بالرغم من ذلك، فإنهما يمثلان سوقاً جيداً للأثاث المنزلي، التأمين على الحياة ومنتجات مختلفة للطفل حديث الولادة.

المتزوجون في أواسط العمر ولديهم أطفال، عادة ما تكون أحوالهم المالية أفضل من الشباب المتزوجون، بسبب أنهم يعملون بأعمال أفضل. ويمثلون سوقاً متميزاً للمنتجات الكمالية والمنتجات المستخدمة في تطوير وتحديث المنزل.

أما الأشخاص المتزوجون الأكبر سناً، وغير المتزوجون الكبار في السن، فإنهم يمثلون سوقاً جيداً للادوية، الخدمات الطبية، الرحلات والهدايا لاطفال اقاربهم.

3- **اتخاذ القرار العائلي:** المؤثر الثالث في عملية اتخاذ القرار، يظهر داخل العائلة. ويظهر اسلوبان لاتخاذ القرار، سيطرة أحد الزوجين في القرار، والقرار المشترك. اسلوب القرار المشترك، أغلب القرارات يتم اتخاذها من قبل الاثنين، الزوج والزوجة. القرارات التي يسيطر عليها أحد الزوجين، هي تلك القرارات المتعلقة بأنواع معينة من المنتجات والخدمات كما تظهر في الشكل (8-7).

شكل رقم (8-7)
تاثير الزوج والزوجة في القرارات العائلية



د- المركز الاجتماعي: يمكن تعريف المركز الاجتماعي على أنه تقسيم للمجتمع إلى اجزاء متجانسة ثابتة نسبياً، بحيث أن كل جزء من المجتمع. يشترك أفراده بالقيم والاهتمامات والسلوكيات. ويتحدد المركز الاجتماعي للفرد على أساس الموقع، مصدر الدخل ومستوى التعليم والعائلة.

وتعتمد الشركات على الدرجة الاجتماعية كأساس لتحديد نوع ومواصفات منتجاتها. الافراد في المركز الاجتماعي الاعلى، مستهدفون من قبل الاعمال التي تنتج المواد المنزلية البلاستيكية مثلاً. أما الافراد في الموقع الاجتماعي المتوسط، فانهم يستهدفون من مراكز صيانة المنازل، متاجر قطع غيار السيارات.

كما يتم اختيار الوسائل الاعلانية أيضاً اعتماداً على المركز الاجتماعي. حيث تُظْهِر الاعلى يقرأ مجلات السياحة والاخبار مثلاً، الأدنى يقرأ المجلات الرياضية والرومانسية.

هـ- الثقافة والثقافة الجزئية: المقصود بالثقافة، مجموعة القيم، الافكار والاتجاهات المقبولة من قبل مجموعة متجانسة من الافراد ويتم نقل هذه الثقافة إلى الاجيال اللاحقة. فقد تقول الثقافة الاردنية مثلاً، أو الثقافة الفلسطينية، أو غيرها.

الجماعات الجزئية داخل الجماعة الاكبر أو البلد، التي تتميز بثقافتها الخاصة (قيم، آراء واتجاهات) يطلق عليها مصطلح الثقافة الجزئية. وتظهر العديد من الثقافات الجزئية داخل المجتمع الواحد، اعتماداً على العرق، الجنسية، المنطقة الجغرافية والدين. وتؤثر الثقافات الجزئية على الوسائل الاعلانية، حيث أن كل ثقافة جزئية وسيلتها الاعلانية المناسبة، الصحيفة، القناة التلفزيونية... وغيرها. كما تتميز كل ثقافة جزئية بطبيعة المنتجات التي تفضل شراؤها، والتي قد تختلف عن تلك المنتجات المفضلة لدى ثقافات جزئية أخرى.

الترويج:

بعد أن يدرس المشروع سلوك المستهلك والعوامل المؤثرة على قرارات الشراء، ينتقل الى مرحلة الاعداد لعملية ترويج المنتجات والخدمات التي يقوم ببيعها في السوق، وذلك لتحديد أفضل أساليب الترويج الممكنة لزيادة مبيعاته، اعتماداً على خصائص المستهلكين وعاداتهم الشرائية. وسنتطرق فيما يلي الى مكونات المزيج الترويجي مع التأكيد على البيع الشخصي لأهميته الخاصة في عمل المشروعات الصغيرة.

المزيج الترويجي:

للإتصال بالمستهلك، يمكن للمشروع استخدام واحداً أكثر من بدائل الترويج، الإعلان، البيع الشخصي، ترويج المبيعات والشهرة. ويلخص الشكل (9-7)، الاختلافات بين هذه العناصر وغالباً ما يقال أن ثلاثة من هذه العناصر - الاعلان، ترويج المبيعات والشهرة - تستخدم لغرض تحقيق المبيعات الواسعة، لأنها تستخدم مع المجموعات التي ينتظر أن تمثل المشترين المحتملين. وعلى العكس من ذلك، فإن البيع الشخصي يستخدم اسلوب البيع بين الافراد، بسبب أن البائع يتحدث بشكل مباشر مع الفرد الذي يتوقع أن يقوم بعملية الشراء.

شكل (9-7)
المزيج الترويجي

العنصر الترويجي	الواسع أو بين الافراد	الدفع	نقاط القوه	نقاط الضعف
الاعلان	واسع	الاجور المدفوعة للمكان أو الزمان	• اساليب كفوء للوصول لعدد كبير من الافراد	• كلف عالية • يصعب استلام معلومات مرتدة جيده.
البيع الشخصي	بين الافراد	الاجور المدفوعة لرجال البيع كأجور أو عمولات	• معلومات مرتدة سريعة • درجة عالية من الاقناع • يمكن اختيار المستمعين	• كلفتها عالية جداً لكل مشتري محتمل.
الشهرة	واسعة	بدون مدفوعات مباشرة للوسيلة	• يمكن توفير معلومات معقده • غالباً ما تكون اكثر مصداقية لدى المستهلك	• يصعب تحقيق التعاون مع الوسيلة
ترويج المبيعات	واسعة	مدى واسع من الاجور المدفوعة اعتماداً على وسيلة الترويج التي يتم اختيارها	• فعالية بدرجة عالية في تغيير السلوك على المدى القصير. • مرونة عالية في تخيل الاسلوب	• قد يساء استخدامها • يمكن أن يؤدي الى حروب ترويجية • يسهل تقليدها.

وفيما يتعلق بالمشروعات الصغيرة فقد يكون من الملائم التطرق بشيء من التفصيل لوسائل ترويج المبيعات والبيع الشخصي، بسبب أهميتهما الكبيرة في عمل هذه المشروعات.

البيع الشخصي

يتضمن البيع الشخصي المجرى الثنائي للمعلومات بين المشتري والبائع، غالباً ما يتم عن طريق المواجهة المباشرة. ويصمم البيع الشخصي للتأثير على قرار شخص او مجموعة من الاشخاص. وبتطور تكنولوجيا الاتصالات، فإن عملية البيع الشخصي قد تتم بواسطة الهاتف، أو من خلال شبكات الانترنيت باستخدام الكومبيوتر وتتم عملية البيع الشخصي عبر عده خطوات تشمل (1) الأمل، (2) ما قبل الاقتراب، (3) الاقتراب، (4) العرض، (5) الغلق (6) المتابعة. ويبين الشكل (10-7) هذه المراحل.

شكل (10-7)
مراحل عملية البيع الشخصي

المرحلة	الغرض	الملاحظات
الامل	البحث عن وتقييم خصائص العملاء المحتملين	بدء عملية البيع تظهر الامال من خلال الاعلان، العرض، الاتصال الهاتفي بالعملاء المحتملين.
ما قبل الاقتراب	جمع معلومات واتخاذ القرار حول اسلوب الاقتراب من العميل المحتمل	مصادر المعلومات تشمل الملاحظات الشخصية، العملاء الاخرون، وملاحظات رجال البيع، العاملون في المشروع.
الاقتراب	جذب انتباه العميل المحتمل، تحفيز الرغبة بالمنتوج لدى العميل، واتخاذ خطوة باتجاه التحول الى عر ض المنتوج	الانطباع الاول مهم جداً، إثارة انتباه واهتمام العميل من خلال الاعتماد على المعلومات المشتركة، الاستشهاد بالعملاء الاخرين الذين اشتروا المنتوج، أو من خلال المنتجات المعروضة.
العرض	بدء تحويل الامل الى عميل عن طريق خلق الرغبة بالمنتوج أو الخدمة	اشكال مختلفة يمكن استخدامها في العرض، بما يضمن توريط العميل بالخدمة أو المنتوج من خلال اثارة اهتمامه بضرورة حاجات معينة، ومن المهم جداً التعامل بأسلوب محترف مع الانتقادات المحتملة، عدم الاهتمام أو الاعتراضات على خصائص معينة في المنتوج أو الخدمة.
الغلق	تحقيق الالتزام بالشراء من العميل المنتظر وخلق عميل للمشروع	اسئلة رجل البيع حول فيما لو كان يرغب العميل بالشراء، باستخدام عده مداخل منها محاولة الغلق والغلق المفترض.
المتابعة	التأكد من رضى العميل عن المنتوج أو الخدمة.	حل أية مشاكل يواجهها العميل لضمان تحقيق الرضى لديه واحتمالات بيعية مستقبلية.

ترويج المبيعات:

الغرض من ترويج المبيعات هو تحفيز فاعلية الشراء لدى المستهلك عن طريق إضافة قيمة للمنتوج أو الخدمة خلال فترة زمنية محدودة. وقد تستخدم لترويج المبيعات للمستهلك النهائي أو لترويج المبيعات لتجار الجملة.

ومن بين الاساليب المستخدمة لترويج المبيعات الموجهة للمستهلك النهائي:

أ - القسائم: تستخدم القسائم كوسيلة لترويج المبيعات، والتي هي عباره عن عرض لمنح خصم على السعر الى المستهلك، والتي تشجع على تجربة المنتوج أو الخدمة، التي يتم ادخالها لأول مره في السوق. أما بالنسبة للمنتجات في مرحلة النضج، فإن القسائم تقلص فقط من مجمل سعر مشتريات المستهلك.

ب- العروض: العروض هي عبارة عن تخفيض سعر المنتوج أو الخدمة خلال فترة زمنية قصيره محدودة، وغالباً ماتستخدم لتحفيز المستهلكين على تجربة المنتوج أو لأغراض المنافسة.

جـ- العلاوات: وسيلة ترويجية غالباً ما تستخدم لتحفيز مشتريات المستهلكين والتي هي عبارة تقديم منتوج للمشتري مجاناً مقابل شرائه لمنتوج معين، مثل عرض علبه بيبسي كولا مجاناً مع كل قطعة بيتزا يتم شراؤها من قبل العملاء.

د- المسابقات: حيث يطلب من المستهلك استخدامه لقدراته الفكرية في الوصول للحل الصحيح للاسئلة المطروحة علي غلاف المنتوج، وقد لا يتطلب الامر من المشارك أن يشتري المنتوج، ولكن مجرد جذب العملاء الى داخل المحل لقراءة الاسئلة علي غلاف المنتوج، فإن ذلك يؤدي لزيادة مبيعاته بسبب أن أغلب المتسابقين حينما يدخلون للمحل لقراءة تلك الاسئلة على غلاف المنتوج، تتولد لديهم الرغبة لشرائه.

هـ- حصد الجوائز: وتستخدم هذه الطريقة في الصحف والمجلات، حيث تتضمن قسيمة للمشترك في المسابقة، وعلي الراغب بالاشتراك، قص تلك القسيمة وإرسالها الى عنوان الصحيفة أو المجلة وذلك خلال فترة زمنية محددة وبعدها تجري القرعة لسحب الارقام الرابحة.

و - العينات: وتستخدم كأسلوب لترويج المبيعات، عن طريق عرض المنتوج مجاناً أو بسعر

مخفض جداً. ويستخدم هذا الاسلوب للمنتجات الجديدة، ويكون حجم العينة صغيراً قياساً بالحجم الفعلي لذلك المنتوج (عينات العطور مثلاً).

ز- **العرض عند نقطة الشراء:** مثل العرض في واجهة المحل، واسلوب عرض المنتجات على رفوف المحل بحيث تؤدي لجذب انتباه العملاء وإثارة الرغبة لديهم لشراء تلك المنتجات.

ح- **اعادة مبلغ الشراء:** حيث قد يستخدم هذا الاسلوب لتجربة منتجات جديدة، حيث يعلن عن التزام المشروع بإعادة قيمة المنتوج الذي تم شراؤه من قبل العميل إذ لم يتحقق الرضى لديه نتيجة لاستخدامه لذلك المنتوج.

أما الاساليب المستخدمة لترويج المبيعات للتجار، أو عملية ترويج التجارة، والموجهة لتجار الجملة، التجزئة أو الموزعين فتشمل (1) المسموحات والخصومات (2) الاعلان التعاوني المشترك (3) تدريب رجال البيع.

تمارين الفصل السابع

- كيف يمكن للمشروع من التعرف على حاجات ورغبات العملاء؟
- ناقش خطوات عملية دراسة السوق؟
- كيف يمكن للمشروع من تحديد السوق المستهدف؟
- ناقش العوامل التي يجب أخذها بنظر الاعتبار لتحقيق الميزة التنافسية للمشروع؟
- ما المقصود باستراتيجية تجزئة السوق؟
- ناقش استراتيجية التغلغل في السوق؟
- ما المقصود بدورة حياة المنتوج؟ وهل أن جميع المنتجات تمر بنفس المراحل في دوره حياتها؟ لماذ ا؟
- ما هي العوامل التي يجب أن تؤخذ بنظر الاعتبار في تحديد سعر المنتوج؟
- ما المقصود بسلوك المستهلك؟
- تمر عملية الشراء بعده مراحل، ما هي تلك المراحل (الخطوات)؟
- ناقش تأثير العوامل الاجتماعية على سلوك المستهلك
- ناقش تأثير العوامل النفسية على سلوك المستهلك
- ناقش تأثير العوامل الموقفية على سلوك المستهلك
- ما المقصود بالمزيج الترويجي؟
- أي الاساليب تفضل في ترويج المبيعات الاعلان أم البيع الشخصي؟ لماذا؟.
- هنالك عدة اساليب لترويج المبيعات، منها العروض والتنزيلات، أيهما تفضل ولماذا؟

الفصل الثامن

قروض العملاء

سياسات الائتمان

اشكال الائتمان

1- الحسابات الجارية

2- العقود المشروطة للمبيعات

3- بطاقات الائتمان المصرفية

إدارة الائتمان التجاري

تمارين الفصل الثامن

سياسات الائتمان:

من العوامل الاساسية المؤثرة على مستوى الحسابات المدينة للمشروع، هي الظروف الاقتصادية والسياسة الائتمانية للمشروع. وبالتأكيد فإن الظ روف الاقتصادية هي خارج سيطرة مالك المشروع. وكما هو الحال مع الموجودات المتداولة الاخرى، فإنه يمكن تغيير مستوى الحسابات المدينة لتحقيق التوازن بين الربحية والمخاطره حيث إن تخفيض معايير نوعية الحسابات المدينة، قد يؤدي لتحفيز الطلب، ولكن ذلك يؤدي الى زيادة كلفة اعداد ومتابعة الحسابات المدينة، بالاضافة الى زيادة محاط الديون المعدومة.

ومن المؤكد أن سياسات الائتمان والتحصيل للمشروع تعتمد على تلك المعتمده في المشروعات والاعمال الاخرى. فإذا ما كانت أسواق رأس المال والمنتوج تتميز بالمنافسة، فإن ممارسات الائتمان والتحصيل لأحد المشاريع سوف تتأثر بما تمارسه المشاريع الاخرى في هذا المجال. وترتبط هذه الممارسات بتسعير المنتجات والخدمات ويجب أن ينظر اليها على أنها جزء من عملية المنافسة الكلية.

وعلى مالك المشروع أن يدرس بدقة فعاليات الأئتمان في العمل. ويجب أن يتم التخطيط الجيد والمدروس لفلسفة وسياسات وأساليب منح الأئتمان.ويجب تحقيق الموازنة الجيدة بين التساهل في منح الئتمان والحذر الشديد. حيث أن التساهل في منح الأئتمان قد يؤدي لزيادة حجم الحسابات المعدومة، بينما أن التشديد، يؤدي الى خسارة المبيعات.

وقبل عملية البيع على الحساب الى العملاء، يجب على مالك المشروع أن يدرس شخصياتهم (الرغبة بالدفع)، الطاقة (القابلية على الدفع)، رأس المال (صافي القيمة) والضمانات (الموجودات أو الالتزامات المطلوبة كضمانة للقرض)، وهذا بالاضافة للظ روف الاقتصادية، طبيعة الصناعة والموقف.

وفيما لو كانت سياسة الائتمان مكتوبة او غير مكتوبة، يجب أن تكون واضحة تماماً لكل من العاملين والمتعاملين، حيث يجب أن تكون محدده وثابتة، ولكنها مرونة بما يكفي للأخذ بنظر الاعتبار بعض العوامل، وتشمل تلك العوامل، ممارسات الأئتمان في الصناعة، ربحية المنتوج أو الخدمة، طبيعة وحجم العمل، أغراض العمل، قنوات التوزيع، اصناف العملاء، المنافسة وسياسات التسعير للمنتوج أو الخدمة.

نجاح عملية التحصيل، تعتمد على تقييم العميل في نقطة الشراء لا في وقت التحصيل. حيث أن الجهود التي تبذل من أجل تحصيل تلك الديون قد تؤدي الي تحقيق النجاح. ولذلك فيجب أن يكون الايراد المتحقق يؤدي لزيادة التدفقات النقدية للعمل بأكثر من كلفة البيع على الحساب حيث إن منح الائتمان يؤدي لتحقيق مبيعات اضافية بسبب زيادة مشتريات العملاء، وتميل مشتريات العملاء الذين يشترون على الحساب، أن تكون اكبر من مشتريات العملاء الذين يسددون قيمة مشترياتهم نقداً.

اشكال الائتمان:

يمكن التعامل مع المبيعات على الحساب بعده اشكال، اعتماداً على رغبات العملاء والمركز المالي لمالك المشروع، والغرض الذي يسعى لتحقيقه (بحاجة للنقد بشكل سريع أو فيما اذا كان قد تم بناء برنامج مبيعات على المدى البعيد). وفيما يلي نتطرق لبعض اشكال الائتمان.

1 - الحسابات الجارية: الحسابات الاعتيادية للعملاء هي حسابات مدينة لمدة 30 يوماً، إن لم تسدد خلال تلك الفترة المحددة، تحمّل فائدة (اعتيادياً 1.5% في الشهر)، التي تضاف على الرصيد غير المدفوع وذلك يؤدي لربط تلك المبالغ في الحسابات المدينة بناءً على «وعد» العميل بالدفع في المستقبل. ويجب متابعة الحسابات المستحقة وغير المدفوعة بأقرب فرصة ممكنة. وقد يمكن استخدام الهاتف كوسيلة لتذكير المدينون، وقد يتم ارسال رسالة ويتبعها تهديد بالتقديم للقضاء في حالة عدم التسديد، وذلك اعتماداً على عوامل معينة، ويجب تحديد عمر الحسابات المدينة. وحينما يتم غلق الحساب أخيراً على أنه دين معدوم، فإنه يصبح كلفة تطرح من الايرادات، مع الاخذ بنظر الاعتبار أن تلك المبيعات تم تسجيلها على أنها «دخل».

أما الائتمان الدوار، فإنه يسمح للعملاء بإضافة قيمة مشترياتهم الى حساباتهم المدينة في سجلات المشروع، ما داموا يسددون جزءاً من حساباتهم شهرياً ولايتعدون الحد الاقصى المسموح لهم به في أرصدتهم المدينة. ويتم احتساب فائدة على تلك الحسابات. ويمكن تحصيل تلك الحسابات المدينة خلال شركة ائتمان (شركة خصم)، التي تقوم بتسديد تلك الحسابات بعد خصم نسبة مئوية (تتراوح بين 5 - 12%) من تلك الحسابات، وتقوم بتحصيل تلك الديون من العملاء مباشرة.

وكوسيلة لتأمين النقدية، قد يبيع المشروع حساباته كمجموعة شركة خصم، وتعتبر هذه الخطوة التي يقوم بها المشروع في بيع حساباته المدينة على أنها حركة يائسة، بسبب أن نسبة الخصم قد تبلغ ما بين (40 - 70%) من قيمة الحسابات اعتماداً على عمر الحساب وسمعه تلك الحسابات.

2 - **العقود المشروطة للمبيعات:** في مبيعات الوحدات الغالية الثمن، مثل الاثاث، والمجوهرات ، السيارات، الشقق وغيرها، يتم الاتفاق مع المشتري بموجب عقد بشروط (البيع بالتقسيط)، ويجب كتابة شروط البيع بالكامل وبشكل واضح ومحدد.

ولنأخذ على سبيل المثال بيع سيارة قيمتها 6000 دينار، وبعد إضافة الضريبة وطرح الدفعة الاولية، لنفترض أن المبلغ المتبقي على المشتري يبلغ 400 ديناراً. واذا ماتم كتابة عقد الشراء وتحديد مده 3 سنوات لتسديد المبلغ مع الفائدة التي تبلغ 10%، فإن مبلغ الفائدة سيكون 1200 دينار (3x0.1x4000)، وبذلك، يجب النص في العقد نسبة الفائدة السنوية الحقيقية، والتي تبلغ تقريباً 18% سنوياً، وبذلك فإن المبلغ الكلي الذي يكتب في العقد هو 5200 دينار (0.4000 + 0.1200 الفائدة)، أو 144.44 دينار في الشهر (36 ÷ 5200).

ويحتفظ بهذا العقد من قبل مالك المشروع الذي يستلم منافع كل الفوائد المستحقة. وإن رأى المالك (البائع) أنه لا يرغب بتحمل مخاطره التحصيل مستقبلاً، أو اذا كان بحاجة للسيولة النقدية، فيمكن خصم ذلك العقد عن طريق بيعه الى المصرف أو شركة تمويل. وبذلك فإن المصرف سوقف يتقيد من جزء اكبر من الفائدة المستحقة.

ذلك انه في حالة موافقة المصرف على شراء عقد البيع (بالتأكيد بعد دراسته لمدى امكانية المشتري على تسديد الاقساط المستحقة في مواعيدها)، فإنه بدفع الى البائع مبلغ 4300 دينار (4000 دينار أصل المبلغ بالاضافة الى مبلغ 300 دينار نسبة من الفائدة المستحقة على المبلغ)، وذلك بعد الاتفاق بين البائع والمصرف على تخصيص نسبة معينة من فائدة المبلغ الى المصرف مقابل شرائه لعقد البيع، والتي تبلغ 7%، والمتبقي (3%) من حق البائع، وبذلك فإن المصرف يشتري العقد بمبلغ 4300 ديناراً. وفي حالة عدم تسديد المبلغ المستحق من قبل المشتري، فان المصرف يرجع على البائع الذي عليه تسديد كامل المبلغ الى المصرف. وباعتماد هذا الاسلوب في الائتمان، فإن المنتجات التي تم بيعها من قبل المشروع

تبقى باسم المشروع لحين تسديد كامل مبلغ تلك المنتجات. وفي حالة فشل المشتري في دفع القسط المستحق عليه في الموعد المتفق عليه، يصبح كامل المبلغ مستحقاً الدفع من قبل المشتري، وفي هذه الحالة يصبح من حق البائع استرجاع تلك المنتجات من المشتري.

3- بطاقات الائتمان المصرفية: اصبح من المتعارف عليه حديثاً التعامل ببطاقات الائتمان المصرفية (VISA Card)، والتي يتم إصدارها من قبل أغلب المصارف الى عملائهم المؤهلين، وبموجب هذه البطاقة يتمكن حاملها من الشراء، وبموجب هذا الاسلوب، فإن مبلغ الشراء يكون بدون فائده مضافة على مبلغ الشراء إذا تم تسديد المبلغ خلال 30 يوماً، بعد تلك الفترة يضاف الى المبلغ المستحق فائدة شهرية تتراوح بين (1.5 - 2%)، تستحق هذه الفائدة على رصيد المبلغ غير المدفوع من قبل المشتري حامل بطاقة الائتمان. وحينما يشتري حامل البطاقة، فإنه يعطي بطاقة الائتمان المصرفية التي بحوزته الى البائع، وإذا ما كانت قيمة المشتريات اكثر من مبلغ معين، أو إذا ما كانت هنالك أية شكوك لدى البائع حول القيمة الائتمائية للمشتري، فإنه يتصل بالمصرف الذي أصدر تلك البطاقة، وخلال ثوان معدودة قد يجيب المصرف بالموافقة على مبلغ الائتمان، أو يحدد السقف الاعلى لذلك المبلغ. واذا ما وافق المصرف على طلب العميل تتم عملية البيع.

ويقوم المصرف بتزويد مالك المشروع بقسائم يسجل على كل منها قيمة البيع، ويدخل البائع بطاقة الأئتمان في جهاز خاص لختمها، ويطلب من العميل توقيع قسيمة الشراء. وفي كل يوم ترسل تلك القسائم الى المصرف الذي يتعامل معه مالك المشروع، وتضاف تلك المبالغ الى حساب المشروع مطروحاً منها رسوم الخدمات، والتي تتراوح ما بين (5 - 6%) ولمدة تسعين يوماً.

ويقوم المصرف بتسجيل تلك المبالغ في كشف حساب كل عميل، ويرسل ذلك الكشف مع قسائم مشتريات العميل التي وردت اليه من جميع المتاجر التي تعامل معها ذلك العميل، ويصبح الحساب مستحق الدفع الى المصرف خلال عشرة أيام من إرسال كشف الحساب، ويصبح مصرف العميل مسؤلاً مسؤولية كاملة عن تسديد تلك المبالغ بسبب موافقته على منح الأئتمان لذلك العميل.

إدارة الائتمان التجاري:

على مالك المشروع تقييم كل طلب يتم التقدم به للأئتمان لدراسة احتمالات الديون المعدومة أو البطء في تسديد تلك الديون. وتتضمن عملية التقييم ثلاث خطوات مترابطة: جمع المعلومات عن المتقدم بطلب الائتمان، تحليل تلك المعلومات، وتحديد القيمة الائتمانية واتخاذ القرار بشأن، قبول أو رفض طلب الأئتمان.

1 - **جمع المعلومات:** يمكن جمع المعلومات المتعلقة بالائتمان من العديد من المصادر، مع الأخذ بنظر الاعتبار كلفة جمع تلك المعلومات مقارنة باحتمالات الربحية من ذلك الحساب. فقد يكون من المناسب في حالة المبالغ الصغيرة الاكتفاء بكمية محدودة من المعلومات التي يمكن اعتمادها في قرار الائتمان. هذا بالاضافة الى أن على المشروع أن يأخذ بنظر الاعتبار الفترة الزمنية المتاحة لجمع تلك المعلومات، حيث لا يمكن تأخير طلبات العملاء لحين اكتمال كافة المعلومات المطلوبة. وبذلك فإن كمية المعلومات التي يتم جمعها تعتمد على كلفة جمع تلك المعلومات والكلفة الزمنية، وبناء على تلك الاعتبارات، فإن عملية تحليل الائتمان قد تستخدم مصدراً أو اكثر من بين المصادر الاتية للمعلومات:

أ - **التقارير المالية:** من بين المصادر المهم للمعلومات لتحليل الائتمان، هي تحليل التقارير المالية التي تظهر نتائج عمل الشخص من قبل مدقق قانوني، لضمان صحة تلك التقارير، واذا ما كانت طبيعة العمل في مشروع أو شركة طالب الائتمان موسمية، يفضل دراسة التقارير المالية نصف السنوية.

ب - **الاتصال بالمصرف الذي يتعامل معه العميل:** العديد من المصارف الكبيرة لديها أقساماً خاصة للأئتمان التي تتوفر لديها معلومات كافية عن القدرة الائتمانية لعملائها، ويمكن الاتصال بالمصرف الذي يتعامل معه العميل طالب الائتمان للتأكد من المركز المالي للعميل، على أن يتم ذلك من خلال الاتصال بين المصرف الذي يتعامل معه مالك المشروع مع المصرف الذي يتعامل معه العميل، لضمان الحصول على تلك المعلومات وتأكيد سرية تلك المعلومات.

جـ - **التدقيق التجاري:** غالباً ما يتم تبادل المعلومات الائتمانية بين الشركات والتجار

الاخرين الذين يتعاملون مع عملاء مشتركين بينهم، ويمكن من خلالهم الحصول على المعلومات المتعلقة بعمر الحسابات المدينة لديهم المستحقة على العميل، الحد الاقصى للأئتمان المسموح له به ومدى التزامه في تسديد ديونه بحدود الفترة الزمنية المتفق عليها بينهم وبينه.

د - خبرة المشروع نفسه: إذا كان المتقدم بطلب الائتمان من العملاء المستديمين للمشروع، فإن المشروع بالطبع يمتلك المعلومات الكافية عن ذلك العميل، التي يمكن الرجوع اليها ودراسة قدرته الائتمانية.

2 - تحليل الأئتمان: بعد جمع المعلومات الائتمانية، يجب تحليل تلك المعلومات اعتماداً على المعايير الائتمانية للمشروع لتحديد فيما إذا كانت القدرة الائتمانية للعميل في حدود تلك المعايير. ويتم ذلك من خلال تحليل تقاريره المالية للتعرف على مركزه المالي وبشكل خاص السيولة المالية لذلك العميل، هذا بالاضافة، تحليل عدد من النسبة المالية، مثل معدل دوران المخزون، نسبة المطلوبات الى حقوق الملكية ... وغيرها.

و بالاضافة الى تحليل التقارير المالية يجب تحليل خصائص ادارة العمل ومدى قوه العمل، المخاطر المرتبطة بعملياته والعديد من العوامل الاخرى، وبذلك يمكن تحديد قدرة العميل على خدمة ذلك الائتمان واحتمالات تسديده للمبالغ المستحقة عليه في المواعيد المتفق عليها.

3 - قرار الائتمان: بعد تحليل تلك المعلومات يجب الوصول لقرار منح أو عدم منح الائتمان اعتماداً على النتائج التي تم التوصل من خلال تحليل المعلومات ويتضمن ذلك القرار في حالة قبول طلب الائتمان تحديد الحدود العليا للأئتمان وذلك في سبيل تقليل مخاطر ذلك الائتمان. كما يتم تقدير الريحية المتوقعة من تلك المبيعات مقارنة بفترة التحصيل بالإضافة الى احتمالات عدم تسديد تلك المبالغ.

تمارين الفصل الثامن

- ناقش العوامل المؤثرة على سياسات الأئتمان؟
- ناقش أشكال الائتمان؟
- هل تفضل البيع النقدي أم على الحساب؟ لماذا؟
- هل يمكن استخدام بطاقات الائتمان المصرفية في عملية الشراء؟ كيف؟
- ما هي العوامل التي يجب أخذها بنظر الاعتبار من قبل المشروع في البيع على الحساب؟

الفصل التاسع

التأمين والمخاطرة والسرقة

ادارة الخطر

اشكال الخطر

اساليب التعامل مع الخطر

استخدام التأمين لتقليص الخسارة بسبب الخطر

الاساليب الاخري غير التأمين للتعامل مع الخطر

منع وقوع الجريمة

السرقة

جرائم الموظفين

حماية مستندات العمل

تمارين الفصل التاسع

هنالك العديد من المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المشروعات الصغيرة، وسوف نتطرق الى بعض المخاطر التي يمكن أن تؤثر على عمل المشروعات، والاساليب الممكنة في التعامل مع هذه المخاطر، وذلك من خلال التأمين كأحد الاساليب الممكنة، ثم تتطرق أخيراً الى اشكال السرقات التي قد يتعرض لها المشروع والاساليب التي يمكن اعتمادها في الحد من تلك السرقات:

إدارة الخطر:

تتعرض المشروعات الصغيرة لخسارة مبالغ كبيره وخسارة بعض ممتلكاتها، نتيجة للحريق، الاحوال الجوية، السرقة، الافلاس والسياسة، هذا بالاضافة الى الخسائر الناتجة عن الوفاة، العوق، أو بسبب تقصير العاملين في المشروع، ولكي تتمكن المشروعات الصغيرة من التعامل مع كل تلك العوامل، فإن عليها محاولة تقليص تلك الخسائر الى أدنى حد ممكن وذلك من خلال إدارة الخطر، بحيث يمكن حماية القدرة الايرادية للعمل وموجوداته بتقليص الهزة المالية التي يمكن أن يتعرض لها نتيجة لتلك الخسائر، مما يسمح للعمل من استعادة توازنه المالي والاستمرار بالعمل بالرغم من تلك الخسائر غير المتوقعة، ومن الاساليب التي يمكن استخدامها في تحقيق ذلك، هي التأمين أو استخدام اساليب لمنع الجريمة.

اشكال الخطر:

هنالك عدة أشكال للخطر، منها الخطر المطلق والذي نعني به حالة عدم التأكد فيما يتعلق بحادث غير متوقع الذي يؤدي الى الخسارة. ويظهر الخطر المطلق حينما تكون هنالك احتمالات لوقوع الخسارة ولكن لايمكن تحديد تلك الخسارة، على سبيل المثال، نتائج الحريق، وفاة أحد العاملين الاساسيين في المشروع – وغيرها والعديد من هذه المخاطر يمكن تحليلها احصائياً وبذلك يمكن التأمين عليها.

خطر المضاربة هو حاله عدم تأكد فيما يتعلق بنتائج فعالية اختيارية، هل تكون نتائجها ربح أم خسارة. مثل مخاطرة الانتاج، مخاطرة المخزون، مخاطرة ادخال منتوج جديد الى الاسواق .... وغيرها.

وهنالك البعض من تلك المخاطر التي يمكن التأمين عليها، والبعض الاخر التي لا يمكن تأمينها. حيث يمكن تأمين مخاطر الحريق مثلاً، لكن لا يمكن تأمين مخاطر إدخال منتوج جديدة الى الاسواق.

اساليب التعامل مع الخطر:

الاساليب الاساسية التي يمكن للمشروع الصغير اعتمادها للتعامل مع الخطر هي الآتي:

1 - تجنب الخطر: وذلك عن طريق رفض أو ترك المغامرة التي تكون فيها كلفة الخطر عالية – فمثلاً مصرف نيويورك في محاولة منه لتجنب ،خطر السرقة، فرض على المودعين الذين لا تتجاوز ودائعهم مبلغ 5000 دولاراً استخدام الجهاز الآلي لسحب النقود، وإذا أرادوا السحب عن طريق امين الصندوق في المصرف، عليهم أن يدفعوا أجوراً مقابل ذلك، ومن يرفض هذا الاسلوب في التعامل من المودعين الصغار، يرفض المصرف فتح حساباً له.

2 - الحماية من الخطر او السيطرة على الخسارة: ويستخدم هذا الاسلوب في التعامل مع الخطر، عن طريق تقليل احتمال وقوع حدث معين. والتقنية الاساسية للرقابة هي الحماية من وقوع الخطر، التي تتضمن وسائل الامان والحماية، مثل الصيانة الدورية للمكائن والمعدات، وجود الحراس داخل المحل لمنع السرقة.

3 - تحويل الخطر: تحويل الخطر الى شخص أو جهة خارج العميل، والاسلوب المتعارف عليه هو التأمين، حيث بموجبه تقبل شركة التأمين تحمل الخطر مقابل قسط تأمين معين.

4 - تحمل الخطر: وهذا الاسلوب لا يصلح للمشاريع الصغيرة، بسبب عدم توفر المبالغ الكافية لتخصيص ذلك المبلغ الاحتياطي لمواجهة الخطر.

وقد يتم استخدام أكثر من أسلوب للتعامل مع المخاطر. فمثلاً قد يعتمد المشروع اسلوب التأمين الذاتي للاضرار التي تلحق بالسيارة، التي تكون كلفتها قليلة نسبياً، ويستخدم اسلوب التأمين التجاري الذي يكون احتماله عالياً، ولا يمكن للمشروع تحمل مخاطره.

استخدام التأمين لتقليص الخسارة بسبب الخطر:

القيمة الاساسية للتأمين هي تقليل الخطر. حيث إن عملية شراء التأمين تتضمن المبادلة لاحتمال وقوع خسارة كبيرة غير مؤكدة مقابل كلفة قليلة مؤكدة (قسط التأمين). وبمعنى آخر، مقايضة عدم التأكد مقابل التأكد. أما إذا ما كان قسط التأمين كبيراً مقارنة بقيمة الشيء المؤمن عليه، يفضل عدم اللجوء الى استخدام اسلوب التأمين بسبب كلفته العالية.

ومن المزايا الاخرى للتأمين، بالاضافة لتعويض الخسارة في حالة وقوع الخطر، فإنه يقلل القلق، يحرر المبالغ التي يجب الاحتفاظ بها لمواجهة الخطر، واستخدامها في مجالات استثمارية في المشروع، هذا بالاضافة الى انه يؤدي لزيادة القدرة الائتمانية للمشروع.

تحديد الحاجة للتامين : قبل الشروع بالتعامل مع الخطر الذي قد يتعرض له العمل. على مالك المشروع أن يطرح على نفسة عدة أسئلة، ما الذي سيحل بعملي إن لم يكن مؤمناً في حالة:

1 - وفاتي بشكل مفاجيء أو إصابتي بعاهة مستديمة؟

2 - نشوب حريق يدمر البناية أو المخزون السلعي؟

3 - تعرض المشروع للسرقة من قبل شخص خارجي، عميل، أحد العاملين؟

4 - الحكم لأحد المستهلكين بمبلغ كبير بسبب الاضرار التي لحقت به نتيجة لا ستخدامه منتجات المشروع؟

5 - دخول شخص ما، من داخل العمل أو خارج الى المعلومات السرية المتعلقة بالعمل عن طريق الكمبيوتر؟

وفي أغلب الاحيان حينما يتعرض المشروع لأي من تلك المخاطر بدون تأمين فأنه قد يضطر للتوقف عن العمل، أو يتم ايقافه عن العمل .

أنواع الأغطية التأمينية: بعض الانواع الاساسية للاغطية التأمينية تشمل:

- **الحريق:** التعويض نتيجة للاضرار التي تلحق بموجودات العمل نتيجة للحريق وقد يغطي التأمين أيضاً الخسائر الناتجة بسبب توقف العمل لفترة نتيجة للحريق.

- **مسؤولية العمل تجاه الغير:** وذلك لحماية العمل من نتائج التأثيرات السلبية للعمل على الغير.

- **تعويضات العاملين:** في حالة اصابة العاملين أثناء العمل، فإن التأمين يغطي تكاليف العلاج نتيجة للاصابة والتعويض للعاملين.

- صحة وحياة العاملين، يشمل التأمين حالات المرض أو التأمين على الحياة لمصالح العاملين.

- صحة وحياة الشريك الاساسي في المشروع: الغرض من هذا النوع من التأمين حماية المشروع واستمراره في حالة وفاه أو مرض الشريك الاساسي في المشروع، حيث يكون التأمين لصالح الشركاء الاخرين في المشروع، مما يؤدي لتمكينهم من شراء حصة ذلك الشريك في حالة وفاته أو مرضه وتوقفه عن العمل.

- التأمين على السيارات: ويشمل التأمين على الاضرار التي تلحق بالسيارة نتيجة للحوادث السيارة.

الاساليب الاخرى غير التأمينية للتعامل مع الخطر:

وتشمل هذه الاساليب، تجنب وقوع الخسارة، تحويل الخطر والتأمين الذاتي وباستخدام واحد أو أكثر من هذه الاساليب بالاضافة الى التأمين، قد تؤدي الى تقليص الكلف المرتبطة بالخطر.

وغالباً ماتستخدم الوسائل غير التأمينية من قبل العديد من المشاريع، بسبب استحالة تغطية كل الخسائر المحتملة عن طريق التأمين عليها. وحينما تكون الخسارة المحتملة قليلة، ويمكن توقع الخطر أو منعه أو تقليله، فإن يفضل استخدام الاساليب الاخرى للتعامل مع هذه الانواع من المخاطر.

وتصمم برامج الحماية من الخسائر لتقليل احتمالات الخسارة، مثل برامج الحماية من الحريق، أو السطو. ومثل هذه البرامج تؤدي اعتيادياً لتقليل أقساط التأمين، ولكنها تعتبر كلفاً إضافية تضاف الى تكاليف المشروع الاخرى.

وكما أشرنا سابقاً، فإن تحويل الخطر، يتضمن تحويل خطر الخسارة الى الاخرين، مثل الاستئجار الطويل للمكائن والمعدات، أو السيارات. أما التأمين الذاتي - يعمل كشركة تأمين لنفسه - فإنه يتطلب مبالغ كبيرة والتوزيع الواسع للمخاطر.

- **منع وقوع الجريمة:**

على مالك المشروع الصغير ايجاد الوسائل المناسبة لمنع وقوع الجريمة، فإنه أيضاً بحاجة لاساليب تمكن من حماية لمشروع من اعتداء الغير، التخريب والمضايقة من قبل الغير.

وإدراك المخاطر المحتملة يؤدي الى تقليل المخاطر وتقليل الخسائر المترتبة على تلك الجرائم. وبالتأكيد، فإن من المستحيل وضوع برنامج للحماية يمنع كل الجرائم المحتملة، ويبين الشكل رقم (1 - 9) المشاكل الاساسية التي قد يتعرض لها المشروع، والتي تحتاج لنظام حماية تضمن عدم وقوع أو تقليص الخسائر الى ادنى حد ممكن.

شكل رقم (1 - 9)

مجالات المشاكل الاساسية التي قد يتعرض لها المشروع نتيجة لعدم الحماية

1 - سهولة كسر أقفال الابواب.

2 - عدم وجود نظام معلوماتي مساند (خزن المعلومات في الكمبيوتر فقط).

3 - سيطرة قليلة، أو عدم وجود سيطرة على عملية توزيع مفاتيح المحل بين العاملين، أو شفرة الدخول الى الكمبيوتر.

4 - الخطأ في تفسير الامان الذي توفره شركة التأمين.

5 - معدات تفتقر الى الامان عند استخدامها.

ويلاحظ ان الجرائم تكثر في المناطق الفقيرة والمناطق التي تزداد فيها نسبة البطالة والمناطق التي تتميز بنسبة عالية من الامية. ومن بين الجرائم الاساسية، السطو المسلح السرقة وجرائم الموظفين.

السطو المسلح: لقد ازدادت هذه الظاهرة في السنوات القليلة الماضية، حيث يدخل شخص أو أكثر يشهر سلاحه على موظف الصندوق طالباً منه تفريغ الاموال الموجودة بالصندوق، أو لسرقة منتجات غالية الثمن، ويترك المحل بسرعة بعد حصوله على ما يريد. ومثل هذا النوع من السارقين يرغب بترك منطقة الجريمة بأسرع ما يمكن للنجاة بنفسه، وهذا ما يجعله على درجة عالية من التوتر والقلق مما يؤدي لزيادة احتمال خطورته، إذا قد يلجأ للقتل في بعض الاحيان. ويمكن استخدام عدة وسائل لحماية المشروع من هذه الاشكال من الجرائم وتقليل فرص السرقة، مثل تغيير الترتيب الداخلي للمحل، مداخل محمية، السيطرة على النقدية في الصندوق، وإعادة تصميم المنطقة المحيطة بالمحل. وفيما يلي نتطرق لهذه الاساليب بشكل موجز:-

أ - تغيير الترتيب الداخلي للمحل: يتضمن هذا الاسلوب تغيير موقع صندوق استلام النقدية، بحيث يصبح ظاهراً بشكل واضح داخل وخارج المحل، وذلك لمنع السارق من الدخو ل والخروج بسرعة من المحل بدون أن يلاحظه أحد، أو بملاحظة أقل عدد ممكن من الناس.

ب - حماية مداخل المحل: تأمين مداخل ومخارج المحل عملية ضرورية في منع السرقة. اذ يجب حماية النوافذ والابواب الخلفية ويجب اقفالها ووضع شبكات حديدية لمنع اقتحامها وفتحها.

جـ - السيطرة على النقدية في الصندوق: ايداع النقدية يومياً في المصرف، مع ضرورة تغيير وقت الابداع من يوم لاخر. والاحتفاظ بالحد الادنى من النقدية في الصندوق لتقليل الخسائر في حالة السطو المسلح على المحل. والعديد من الاعمال تخفي الخزنة الحديدية في موقوع مخفي في المحل لتقليل احتمالات سرقتها.

د - إعادة تصميم المنطقة المحيطة بالمحل : الاضاءة الجيدة في مواقف السيارات، من الوسائل المؤدية لتقليل احتمالات السرقة. وإذا كان ممكناً، يمنع وقوف وسائط النقل أمام باب المحل.

بعض الاعمال تلجأ لاستخدام كاميرات الفيديو لتصوير الجريمة، أو كاميرات الفيديو التي تربط بجهاز التلفزيون في مكتب أمن المحل.

السرقة:

أصبحت السرقة اليوم مشكلة جدية تواجه الاعمال لعدة أسباب: التضخم، البطالة، المخدرات. وفي بعض الاحيان تمارس كأسلوب للتحدي (هل التمكن من الافلات منها؟). ولسؤ الحظ ، في بعض الاحيان تلاقي استحسان الزملاء. وتضيف العديد من الاعمال نسبة تتراوح بين 2 و 3% على الاسعار لتغطية كلفة السرقة لكنها قد لا تكون كافية لتغطية الكلفة الكلية للسرقات.

أنواع السرقات: وهنالك نوعين من السرقات: تلك التي تمارس من قبل الخارجين الذين نطلق عليهم لصوص المحلات، وتلك التي تمارس من قبل العاملين، سرقة العاملين، ويشير تجار التجزئة الى هذا النوع من الخسائر على أنه انكماش أو عجز في المخزون.

سرقة المحلات: قد تمارس سرقة المحلات من قبل الهواة، المصابين بأمراض السرقة او المحترفين. الهاوي قد يبحث عن الاثارة الذي يأخذ سلعة أو أكثر من رفوف المحل ويحاول اخفاؤها لمعرفة فيما إذا كان يتمكن من الافلات بها من دون أن يكتشف (الأطفال والمراهقين)، أو قد لا يتمكن الشخص من شراء تلك السلعة، ولكن رغبته بالحصول عليها تغلب على سيطرته على نفسه، ويسرقها. أما المصابون بمرض السرقة فهم الاشخاص الذين لديهم دوافع غير مسيطر عليهم لسرقة الاشياء، بالرغم من حاجتهم أو عدم حاجتهم لتلك الاشياء. المحترفون يمارسون اساليب مختلفة، فقد يرتدون ملابس بجيوب كبيرة،. أو قد يكون حجم ملابسهم اكبر من حجمهم ليستطيعوا إخفاء الاشياء المسروقة بداخلها، أو قد يحملون حقائب يدوية كبيرة، أو يطلبون صندوقاً فارغاً لإخفاء سرقاتهم بداخله.

سرقات العاملين: تعتبر سرقات العاملين المصدر الاساسي للخسائر. وقد تتراوح تلك السرقات ما بين سرقة سلعة منخفضة الثمن (مثل الاقلام، قطعة شوكولاته)، الى سرقات كبيرة تتم من قبل مجموعة من العاملين الذين يسرقون كمية كبيرة من محتويات المحل، يتم تحميلها بلوريات من الابواب الخلفية للمحل.

ومن العوامل المؤدية لحدوث مثل هذه السرقات، نقص السيطرة، عدم توفر وسائل الحماية الكافية للمحل .. وقد يتفق العاملون مع بعض الاشخاص من خارج العمل للسرقة من مالك المشروع، ويتم ذلك بعدة اساليب منها عن طريق وضع بضاعة إضافية في رزم مشترياتهم او عن طريق خفض سعر تلك المشتريات، بحيث تسجل بسعر أقل من سعر البيع والفرق يحصل عليه البائع بالاتفاق مع المشتري. وقد تبلغ كلفة الخسائر المترتبة على تلك السرقات مبالغ كبيرة، فقد تبين أن تلك السرقات تكلف الاعمال في اميريكا ما بين 70 - 100 بليون دولاراً سنوياً.

اساليب منع السرقات: يمكن اللجوء الى العديد من وسائل منع أو الحد من السرقات، التي يمكن اعتمادها من قبل محلات تجارة التجزئة أو مشاريع البناء.

ففي محلات التجزئة يمكن استخدام الاساليب الاتية للحد من السرقات:-

1 - استخدام المرايا داخل المحل لملاحظة سلوكيات العاملين والعملاء.

2 - الكاميرات التلفزيونية التي تربط بمكتب الامن في المحل لمراقبة اكبر مساحة ممكنه من المحل.

3 – استخدام الاجهزة الالكترونية التي تدق الجرس في حالة خروج بضاعة من المحل لم يتم دفع ثمنها.

4 – حراس الامن إذا ما كان ذلك ممكناً من الناحية الاقتصادية.

5 – التدقيق الامني مثل:

أ – نقاط تدقيقية غير معلن عنها لفاعليات العمل الاساسية، مثل صندوق استلام التقديرية، رزم الاعاملين، صناديق السيارات، أكياس طعام الغذاء، ومناطق رمي النفايات.

ب – التدقيق الامني لفاعليات العمل.

جـ – الجرد المادي الدوري الاسبوعي أو الشهري للمخزون السلعي.

– **المقاولون الذين يعملون في مشروعات البناء:** على مثل هذه المشروعات أن تولي اهتماماً خاصاً لتقليص السرقة حيث يمكن الاعتماد على اسلوب التخطيط والسيطرة على توقيت وكميات المشتريات وجدولة العمليات التي يمكن استخدامها لترتيب وصول المواد في مواعيد الحاجة لها اثناء عمليات المشروع. وقد توصل أحد المقاولين الى أن وجود مخزون قليل من المواد أثناء فترة العطلة الاسبوعية للعمل مكن من تقليص خسائر نتيجة للسرقات الى حد كبير. وتؤدي مثل هذه التحسينات للسيطرة على الكلف بكفاءة عالية.

ويمكن استخدام أساليب امنية أخرى الى جانب وجود الحراس في منطقة العمل منها:

1 – بناء سور حول مناطق الخزن وإضائتها بشكل جيد.

2 – استخدام نظام الاقفال التي يصعب كسرها.

3 – تعيين عامل مدرب لتحمل مسؤولية التأكد من المواد الموجودة في موقع العمل.

جرائم الموظفين:

الصنف الاخر من السرقات، هو ذلك الذي يتم من قبل الموظفين العاملين في المشروع والتي تظهر بأشكال متعددة منها:-

– سرقة مبالغ نقدية: التلاعب بالحسابات، تزوير معالجة المعلومات المحوسبة، الدخول غير المشروع الى المعلومات عن طريق الكومبيوتر، رشوه وشراء الوكلاء العاملين الاخرين،

عدم تسجيل بعض العمليات في سجلات المشروع، وتخريب التكنولوجيا الجديدة المستخدمة في انتلج منتوج جديد أو منتجات حالية، أو بناء علاقات غير مشروعة مع المتعاملين مع المشروع عن طريق إضافة نسبة معينة على سعر البضاعة التي تشتري الى المشروع عن طريقهم، وذلك لحساب الموظف الذي يقوم باجراءات الشراء للمشروع.

وقد اصبحت اليوم حماية المعلومات المخزونة في الكمبيوتر من مشاكل الاعمال الكبيرة في السنوات الاخيرة، وخاصة في أعمال المشروعات الصغيرة. وهنالك نوعين من المشاكل المتعلقة بالمعلومات المخزونة في الكمبيوتر (1) الدخول غير المشروع الى المعلومات (2) عملية التخريب غير المقصود لتلك المعلومات. وللتغلب على هذه المشاكل يجب وضع قواعد خاصة في التعامل مع المعلومات المخزنة في الكمبيوتر، والتغير المستمر لشفرة الدخول لتلك المعلومات.

أساليب الحد من جرائم الموظفين: يمكن اللجوء لعدة طرق للحد من جرائم الموظفين، من بينها الاعلام عن مخاطر هذه الجرائم، أو المراجعة، تعديل أساليب التعامل مع المبيعات، عادات العمل، والتأمين. وكما أشرنا سابقاً، نظراً لزيادة جرائم التلاعب بالمعلومات المدخلة الى الكومبيوتر، فعلى المشروعات الصغيرة التي تستخدم الكومبيوتر قد تحتاج لخدمات منشآت مختصة في حماية تلك المعلومات.

والمراجعة: مراجعة وتدقيق بيانات صفقات المبيعات السابقة، مستويات المخزون، أسعار المشتريات، والحسابات المدينة، كلها يجب مراجعتها وتدقيقها لكشف التلاعب والتزوير فيها. موظفو الصندوق ووكلاء التوزيع قد يتلاعبون بالمستندات، طلبيات الشراء، تقارير الاستلام وغيرهما. كما إن الموظفين المسؤولين عن مشتريات المشروع قد يستلمون الرشاوي. لذلك يجب تدقيق المستندات ومجالات الاستلام قد تساعد في تقليل الخسائر الى أدنى حد ممكن.

- **تعديل اسلوب التعامل مع المبيعات:** تعديل أسعار المبيعات، ومنح خصم الكمية للعملاء الذين تكون مشترياتهم كبيرة، ويجب أن يتم التعامل بأسلوب وكمية الخصم عن طريق موظف في المشروع وليس عن طريق رجل البيع وتؤدي هذه السياسة لتقليل فرص تخفيض السعر للمشتري لحساب البائع. هذا بالاضافة الى اعداد التقارير المتعلقة بتعديلات الاسعار التي تمت لكل عميل قد تساعد في كشف التلاعب بالاسعار.

- **عادات العمل:** يجب ملاحظة عاداتُ عمل الموظفين، ويجب التدقيق عليها، هل يبقون في العمل لساعات متأخرة من الليل بانتظام؛ لا يطلبون اجازات، هذا بالاضافة الى ضرورة ملاحظة مستوياتهم المعيشية، ملابسهم، سياراتهم، منازلهم، وسائل الترفيه ورحلاتهم التي قد تكون كلفها أعلى من امكانياتهم المادية المسموح بها من خلال حدود رواتبهم.

حماية مستندات العمل:

تعد المعلومات عامل أساسي في إدارة الرقابة على فعاليات العمل، ولذلك فإن إدارتها وصيانتها يؤدي لضمان استرارية العمل، وتعتمد حياة العمل على التسجيل المنظم للمعلومات التي يمكن تصنيفها الى معلومات سرية وأخرى غير سرية. ويجب حفظ سجلات العمل السرية في مكان أمين يصعب الوصول اليه، وقد يلجأ مالك المشروع للاحتفاظ بها في صندوق يستأجر في المصرف، أو خزنة حديدية داخل المحل او في اي مكان آخر يمنع دخوله الا من قبل الاشخاص المصرح لهم. كما يجب تعزيز تلك السجلات وحمايتها وعن طريق وجود نسخ منها يتم الاحتفاظ بها في مكان آخر في حالة تلف الاولى.

وقد يؤدي الاهمال في المحافظة على تلك المعلومات لتحقيق خسائر كبيرة للعمل، اذا قد تتضمن تلك المعلومات اسرار العمل المتعلقة بالميزة التنافسية للعمل، مثل طريقة التصنيع، اسلوب التسعير وغيرها لذلك يجب وضع قاعدة لا يمكن كسرها بعدم جواز نقل مواداً سرية من المنطقة المحرمة أو من العمل لأي سبب كان. وقد يعتقد بعض أصحاب الاعمال أن بالامكان توفير كلف اجور او رواتب العاملين عن طريق السماح لهم أخذ هذه السجلات معهم الى البيت لاتمام العمل فيها، هذا الاسلوب يؤدي لاحتمال فقدان أو احتمال إطلاع اشخاص أخرين على تلك المعلومات، لذلك لا ينصح باللجوء لهذا الاسلوب، بل يجب ان يبقى داخل المشروع ولا يتم اخراجها لأي سبب كان.

تمارين الفصل التاسع

- ما المقصود بإدارة الخطر؟
- ما هي اشكال المخاطر التي يمكن ان يتعرض لها المشروع؟
- أي الاسلوبين تفضل في التعامل نع الخط ر في عمل المشروعات الصغيرة، اسلوب التأمين أم اسلوب تحمل الخطر؟ لماذا؟
- ما هي الوسائل التي يمكن اعتماد ها من قبل المشاريع الصغيرة في منع و قوع الجريمة؟
- أيهما اكثر خطراً على عمل المشروعات الصغيرة، السرقات التي تمارس من قبل الاشخاص الخارجين، أم السرقات التي تتم من قبل العاملين في المشروع؟ لماذا؟
- كيف يمكن للمشروع من حماية مستندات العمل؟

الفصل العاشر

المحاسبة المالية للمشروعات الصغيرة

مفهوم وأهمية المحاسبة المالية

الدورة المحاسبية

الحسابات الختامية

استخدام النسب المالية في تحليل القوائم المالية

أولاً – نسب الربحية

ثانياً – نسب السيولة

ثالثاً – نسب الدورات

رابعاً – نسبة المدين

تمارين الفصل العاشر

مفهوم و آهمية المحاسبة المالية:

تعرف المحاسبة المالية على أنها علم يتضمن مجموعة من القواعد والأسس والنظريات التي تستخدم في تسجيل وتصنيف وتحليل العمليات المالية اعتماداً علي مستندات مؤيدةلتلك العمليات، وذلك بهدف التعرف في نهاية الفترة المالية علي نتيجة اعمال المشروع من ربح او خسارة وتحديد مركزة المالي

على الرغم من أن الهدف الإساسي للمحاسبة المالية هو للتعرف علي نتيجة أعمال المشروع من ربح أو خسارة، فإنها تحقق اغراضاً عديدة نذكر منها،

1- تسجيل العمليات المالية التي تتم في المشروع عند حدوثها مباشرة ، اعتماداً علي تسلسلها الزمني بهدف الرجوع اليها عند الحاجة.

2- تبويب وتصنيف العمليات المالية بهدف التعرف على مدينين ودائنين المشروع وتحديد موجوداتة والتزاماتة.

3- مساعدة مالك المشروع في اتخاذ القرارات السليمة ورسم السياسات المستقبلية وذلك بالاعتماد علي التقارير المالية التي تم اعدادها.

4- توفير معلومات تخدم فئات مختلفة داخل وخارج المشروع ، العاملين الجهات التي توفر مبالغ اضافية للمسروع عن طريق الإئتمان أو القروض، وبعض الجهات الحكومية مثل دائرة الضريبة. والمقصود بالعمليات المالية، هي الفعاليات المشروع التي تؤثر علي مبلغ أو طبيعة أحد الحسابات المعتمدة في المشروع،وهناك العديد من الحسابات التي يتعامل بها في المشروع منها:

1- حسابات الموجودات، وتمثل ممتلكات المشروع مثل الارض والمباني والاثاث وغيرها. هذا بالاضافة الى النقدية في الصندوق أو المصرف، والمخزن وغيرها.

2 - حسابات الالتزامات وتمثيل مطلوبات المشروع تجاة الغير، مثل القروض والحسابات الدائنة.

3 - حقوق الملكية، وتمثل التزامات المشروع تجاه المالكين وتتأثر ايجابيا بالأرباح وزيادة رأس المال، كما تتآثر سلباً نتيجة للخسائر والمحسوبات الشخصية.

4 – حسابات المصاريف: مثل المبالغ المدفوعة للغير مقابل الخدمة المقدمة للمشروع، مثل الأيجار، الرواتب، الكهرباء وغيرها.

5 – حسابات الأيرادات، وهي تلك المبالغ التي يحصل لك المشروع، لقاء تقديم خدمة أو بيع منتجات.

الدورة المحاسبية:

تعكس الدورة المحاسبية خطوات بدء العملية المحاسبية لحين اتمامها وتتضمن الأتي:

1 – إعداد المستند المؤيد لصحة العملية المالية والمتمثل في أحد المستندات الرئيسة، الذي قديكون علي شكل اشعار مدين، أو الفاتورة أو أي شكل من اشكال الأوراق التجارية التي تشمل، الكمبيالة، ورق السحب، هذا بالإضافة الى مستندات القبض، مستندات الدفع ومستند القيد.

2 – تسجيل القيد في دفتر اليومية اعتماداً على المستندات المؤيدة.

3 – ترحيل القيود من دفتر اليومية العام الى دفتر الأستاذ العام وترصيدها.

4 – إعداد ميزان المراجعة قبل التسويات الجردية.

5 – إثبات قيود التسوية الجردية الازمة.

6 – ترحيل قيود التسوية الى الحسابات المعنية بدفتر الأستاذ العام وإعادة ترصيدها.

7 – إعداد ميزان المراجعة بعد التسويات الجردية، وتصحيح الأخطاء إن وجدت.

8 – تسجيل قيود الأقفال للمصاريف والأيرادات.

9 – إعداد الحسابات الختامية لتحديد نتائج أعمال المشروع (ربح أوخسارة).

10 – إعداد قائمة المركز المالي (الميزانية العمومية) للمشروع.

11 – تسجيل قيود الإقفال لحسابات الميزانية (إقفال الدفاتر).

فيما تتطبيق لشرح موجز لكل من خطوات الدورة المحاسبية:

التسجيل في دفتر اليومية: يتم تسجيل القيود في دفتر اليومية اعتماداً علي نظام القيد المزدوج، والذي ينص على أن لكل عملية مالية طرفان احدهما مدين والأخر دائن.

الطرف الأول المدين، والذي يآخذ، والطرف الثاني وهو الدائن ، متساويين أحدهما يسمي محاسبياً المدين (الطرف الأول)، والثاني الدائن (الطرف الثاني). وعلى سبيل المثال، لنفترض أن مالك المشروع إشترى أثاثاً للمشروع بقيمة 1000 دينار نقداً . ولتسجيل هذه العملية باستخدام أسلوب القيد المزدوج تظهر العملية كالأتي :

1000 د. من ح/الأثاث

1000 د . الى ح/النقدية

حيث يتم أستبدال مصطلح المدين بحرف الجر(من)، ومصطلح الدائن يستعاض عن الجر (الى)، وتم أستبدال الحساب برمز حـ.

وبما أن المشرع الأردني الزم المنشأت بمسك بعض الدفاتر المحاسبية ، والتي تشمل دفتر اليومية، ودفتر صور الرسائل، دفتر الجرد والميزانية وإي دفاتر مساعدة أخري تقتضيها طبيعة العمل. لذلك سوف نتطرق فيما يلي لتعريف هذا الدائن وإسلوب تسجيل العماليات فية.

– دفتر اليومية هو السجل الذي تسجل فية العمليات المالية يوماً بيوم وحسب تسلسلها الزمني. ويشمل كافة العمليات التي تحدث في المشروع. وقد جرى العرف المحاسبي على تسطير هذا الدفتر وفق نموذج معين،حيث تضم كل صفحة من صفحات هذا الدفتر سبعة أعمدة وكما يظهر في الشكل الاتي رقم (1–10).

شكل رقم (1-10)
نموذج لصفحة دفتر اليومية

المبلغ		البيـــان	رقم القيد	رقم المستند	رقم صفحة دفتر الاستاذ	التاريخ
منه	لـه					

وفيما يلي نعطي مثالا يبين كيفية تسجيل القيود في دفتر اليومية.

لو افتراضنا ان المشروع (س) قام بالعمليات الأتية:

في 1\4 أشتري باعة بقيمة 5000 نقداً وبموجب مستند دفع رقم (103).

في4/6 باع بضاعة بشيك يقيمة 100 دينار وبموجب مسند قبض رقم (203)

في4\10 إشترى بضاعة على الحساب بقيمة 1200 دينارا بموجب مستند دفع رقم (301)

ولتسجيل هذه العماليات في دفتر اليومية، فستظهر في الشكل الأتي

شكل رقم (2-10)
تسجيل العماليات اليومية في دفتر اليومية.

المبالغ				البيـــان	رقم القيد	رقم المستند	رقم صفحة دفتر الاستاذ	التاريخ
منه		لـه						
فلس	دينار	فلس	دينار					
-	500			من حـ / المشتريات	3	103	4	4/1
		-	500	الى حـ / الصندوق	1		1	
-	1000			شراء بضاعة نقدا	2	203		
					4		3	4/6
		-	1000	من حـ / المصرف			5	
				الى حـ / المبيعات	3	301	4	4/10
				بيع بضاعة بشيك	5		6	
				من حـ / المشتريات				
				الى حـ / الدائنون				
				شراء بضاعة على الحساب				

- دفتر الأستاذ: على الرغم من أن دفتر الأستاذ العام غير الزامياً، الا أنه شائع الاستخدام في الاعمال لارتباطه الوثيق بدفتر اليومية. حيث أن يستخدم لتبويب العمليات المالية والمسجلة سابقاً إذ يتم تخصيص صفحة مستقلة في هذا الدفاتر لكل حساب في حسابات دفتر اليومية، التي تبين العمليات المؤثرة على هذا الحساب.

فإذا افتراضنا مثلاً، أن الصفحة الأولى في دفتر الاستاذ مخصصة لحساب الصندوق، فإن يتم إظهار كل العمليات المرتبطة بالصندوق في هذه الصفحة، إن كانت دفتر اليومية، التي تبين المرتبطة بالصندوق في هذة الصفحة، إن كانت على شكل زيادة أو نقصان، وكما يظهر في الشكل الاتي:

شكل رقم(3-10) نموذج لصفحة الاستاذ

ح/الصندوق صفحة رقم (1)

منــه له

المبلغ		البيــــان	رقم صفحة اليومية	التاريخ	المبلغ		البيــــان	رقم صفحة اليومية	التاريخ
ف	د				ف	د			

حيث يتم ترحيل العمليات المسجلة في دفتر اليومية الى حسابها الخاص في دفتر الاستاذ .وبعد ترحيل جميع الحسابات في دفتر اليومية الى حسابها الخاص في دفتر الاستاذ، في نهاية الفترة المحاسبية يتم ترصيد الحسابات في دفتر الاستاذ، وذلك بغرض التعرف على مركزها المالي. ولتوضيح تلك العمليات، لنأخذ المثال الاتي:

فيما يلي العماليات التجارية التي تمت في المشروع (س) :

في 6/1 بدأ مشروع التجاري برأس المال قدرة 14000 دينارا وأودعة المصرف بموجب مستند قبض رقم(2).

في 2/6 أشترى أثاثا بمبلغ 400 دينارا من محالات زيد بشيك بموجب مستند دفع رقم (8).

في 6/5 سحب مبلغ 1400 دينارا من محلات زيد بشيك بموجب مستند قبض رقم (14).

في 6/7 إشترى بضاعة بمبلغ 1180 دينارا من هاشم دفع منها مبلغ 380 ديناراً نقداً ، والباقي علي الحساب بموجب مستند قبض (22) ومستند قيد (30) .

في 4/11 دفع مبلغ 200 ديناراً بشيك الى هاشم بموجب مستند قبض رقم 18 ولتسجيل العمليات السابقة في دفتر يومية المشروع، وترحيلها الى دفتر الاستاذ.

دفتر يومية المشروع (س)

المبالغ		البيـــان	رقم القيد	رقم المستند	رقم صفحة دفتر الاستاذ	التاريخ
منه	لـه					
فلس	دينار					
1400	1400	من حـ / المصرف الى حـ / رأس المال ايداع رأس المال في المصرف	1	2 قبض	1 2	6/1
400	400	من حـ / الاثاث الى حـ / المصرف شراء أثاث بموجب شيك	2	8 دفع	3 1	6/2
1400	1400	من حـ / الصندوق الى حـ / المصرف سحب مبلغ من المصرف وايداعه الصندوق	3	14 قبض	4 1	6/5
1180 200	380 800	من حـ / المشتريات الى مذكورين حـ / الصندوق حـ / هاشم شراء بضاعة نقدا على الحساب	4	22 قبض 30 قيد	5 4 6	6/7
	200	حـ / هاشم الى حـ / المصرف تسديد جزء من المبلغ المستحق الى هاشم بشيك	5	18 قبض	6 1	6/11

ولترحيل هذه العمليات التي ظهرت في دفتر اليومية الى دفتر الاستاذ وترصيدها، فإن ذلك يتم بالطريقة الأتية:

منه — حـ / المصرف صفحة (1) — له

منه			له		
14000د.	الى حـ / رأس المال	6/1	400 د.	من حـ / الاثاث	6/2
			1400د.	من حـ / الصندوق	6/5
			200 د.	من حـ / هاشم	6/11
			12000	رصيد مدين	6/30
14000			14000		
12000					

حـ / رأس المال صفحة (2)

منه			له		
14000د.	رصيد دائن	6/30	14000 د.	من حـ / الصندوق	6/1
14000			14000		
			14000 د.	رصيد مدور	7/1

حـ / الاثاث صفحة (3)

منه			له		
400 د.	الى حـ / الصندوق	6/2	400 د.	رصيد مدين	6/30
400			400		
400 د.	رصيد مدور	7/1			

حـ / الصندوق صفحة (4)

منه			له		
1400د.	الى حـ / المصرف	6/5	380 د.	من حـ / المشتريات	6/7
1400			1020 د.	رصيد مدين	6/30
			14000		
1020 د.	رصيد مدور	7/1			

حـ / المشتريات صفحة (5)

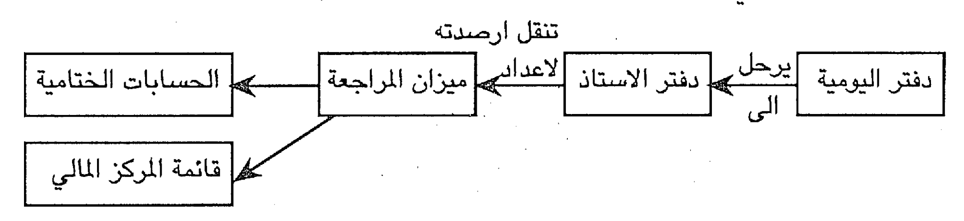
منه			له		
6180 د.	الى حـ / مذكورين	6/7	1180 د.	رصيد مدين	6/30
1180 د.	رصيد مدور	7/1			

حـ / هاشم صفحة (6)

منه			له		
200 د.	الى حـ / المصرف	6/11	800 د.	من حـ / المشتريات	6/7
600 د.	رصيد مدور	6/30			
800			800		
			600 د.	رصيد مدور	7/1

- ميزان المراجعة: إن الهدف من أثبات القيود المحاسبية في دفتر اليومية وترحيلها الى دفتر الأستاذ هو الوصول الى نتائج عمليات المنشأة خلال فترة زمنية معينة، سواء كانت ربحاً أم خسارة. هذا بالاضافة الى إعداد كشف الميزانية في نهاية الفترة المالية، ولغرض تسهيل عملية اعداد الحسابات الختامية والميزانية والعمومية. يتم إعداد كشف ميزان

المراجعة من واقع أرصدة الحسابات التي تم تسجيلها في دفتر الاستاذ، وممكن توضيح هذة المراحل كما يلي:



ولاعداد ميزان المراجعة للحسابات التي تم ترحيلها الى دفتر الاستاذ، واستمراراً في مثالنا السابق يظهر ميزان المراجعة بالشكل الاتي:

ميزان المراجعة لشركة (س)

كما في **6/30**

اسم الحساب	ارصدة دائنة	ارصدة مدينة
المصرف		1200
الاثاث		400
الصندوق		1020
المشتريات		1180
الدائنون	600	
رأس المال	14000	
المجموع	14600	14600

الحسابات الختامية:

الحسابات الختامية الأساسية تشمل الميزانية العمومية وحساب الارباح والخسائر. ويمثل حساب الأرباح والخسائر وكما هو واضح من تسميته، عمليات المشروع التي تمت خلال فترة زمنية معينة (سنة أو شهر أو ربع سنة) التي تؤدي إما الى الربح أو الخسارة، وتسمى في بعض الأحيان قائمة الدخل أو تقرير العمليات. ويمكن تثبيتها بالصور المتحركة لعمليات العمل خلال فترة زمنية معينة، التي يمكن من خلال التحليل الدقيق لقائمة الارباح والخسائر، التعرف على ما تم تلك الفترة، وأين موقع العمل الأن ولماذا.

أما الميزانية العمومية، فهي عبارة عن تقرير الذي يبين بشكل دقيق موقع العمل، وهي عبارة عن صورة العمل في اليوم الأخير في الفترة المحاسبية (أخر السنة، أخر الشهر...، غيرها).

وبذلك فإن الميزانية العمومية تحدد موقع العمل: عمل في لحظة معينة، أما حساب الارباح والخسائر فيبين كيف وصل العمل الى هذا الموقع. وبالاعتماد على الحسابات الختامية ودراستها وتحليلها بشكل دقيق ممكن ان يتوصل مالك المشروع للحصول علي مؤشرات جيدة لتوقعاتة المستقبلية للمشروع.

يلخص تقرير الأرباح والخسائر عمليات العمل كالاتي:

مجمل المبيعات	210000 دينار
يطرح: مردودات الميعات والمسحوبات	10000
صافي المبيعات	200000
يطرح : كلفة البضاعة المباعة	140 000
هامش الربح (مجمل الربح)	60 000
يطرح : التكاليف (كوحدات)	40 000
صافي الربح	20 000 دينار

وتوفر الحسابات الختامية كل المعلومات المطلوبة للتعرف علي المركز المالي للمشروع ما عدا كلفة البضاعة المباعة، والتي يمكن احتسابها عن طريق سجلات المخزون وكما يلي:

بضاعة اول المدة	44000 دينار
يضاف لها المشتريات	132000دينار
تكلفة البضاعة المدة للبيع	176000دينار
مطروحا منها: بضاعة أخر المدة	36000
كلفة البضاعة المباعة	140000دينار

يستخدم الاسلوب أعلاة الإحتساب كلفة البضاعة المباعة في الاعمال التجارية، أما

الأساليب الأخري لاحتساب كلفة البضاعة المباعة ، أو كلفة المبيعات في الاعمال الأخرى، فالجدول رقم (4-10) ، يلخص أحتسابها.

جدول رقم (4- 10)

إسلوب إحتساب كلفة المبيعات في الأنواع المختلفة من الأعمال

1- المشاريع التجارية:

بضاعة اول المدة

المشتريات +

بضاعة أخر المدة −

كلفة البضاعة المباعة =

2- المشاريع الصناعية

مخزون المواد الأولية في بداية الفترة

المشتريات +

مخزون المواد الأولية في نهاية الفترة −

كلفة المواد الأولية المستخدمة =

أجور العمل المباشر +

مصروفات المصنع (أجور العمل غير المباشرة، التجهيزات ، الأستهلاك، التصليحات والصيانة) +

مخزون المواد نصف المصنعة أول المدة +

مخزون المواد نصف المصنعة أخرالمدة −

كلفة التصنيع =

مخزون المواد المصنعة أول المدة +

مخزون المواد المصنعة أخر المدة −

كلفة البضاعة المباعة =

3- المشاريع الخدمية

مخزون المواد الاحتياطية (أو تجهيزات الخدمة) في بداية المدة.

المشتريات +

مخزون المواد الاحتياطية في نهاية المدة -

كلفة الأجزاء (أو تجهيزات الخدمات) =

أجور العاملين الذي يقدمون الخدمة +

كلفة البضاعة المباعة إذا كانت هناك بضاعة +

(أنظر كلفة البضاعة المباعة في المشاريع التجارية)

كلفة المبيعات =

أما الميزانية العمومية والتي تظهر بالطريقة الاتية:

الموجودات		
الموجودات المتداولة:		
النقدية في الصندوق	6000	
النقدية في المصرف	32000	
الحسابات المدينة	26000	
المخزون	36000	100000
الموجودات الثابتة:		
المكائن والمعدات	12000	
البناية	120000	132000
مجموع المجودات		232000
المطلوبات وحقوق الملكية		
المطلوبات المتداولة:		
الحسابات الدائنة	15000	
أوراق الدفع	5000	20000

المطلوبات طويلة الأجل		
قرض مصرفي طويل الأجل	20000	
قرض طويل الأجل (مقابل رهن البناية)	80000	100000
حقوق الملكية		
رأس المال		112000
		232000

ويتمكن مالك المشروع، من خلال الميزانية لعمومية التعرف على، كمية النقد المتوفرة للمشروع، المخزون السلعي، مدينونية العملاء قيمة المعدات، المطلوبات للغير وصافي حقوق الملكية.

ويطلق على هذا البيان المالي، الميزانية بسبب أن مجموع الموجودات يساوي مجموع المطلوبات مضافاً اليها صافي حقوق الملكية. وترتبط الميزانية العمومية شكل مباشر بحساب الارباح والخسائر، وذلك بسبب أن أي قيد في السجلات المحاسبية يؤثر على كل من حساب الارباح والخسائر والميزانية العمومية. فالزيادة في النقدية في الميزانية العمومية،عادة ماتكون إضافة الي حساب الدخل في تقرير الاربح والخسائر والنقص في النقدية في الميزانية، هي زيادة في المصروفات أو في تكلفة البضاعة المباعة التي تظهر في حساب الارباح والخسائر.

وتصنف الموجودات والمطلوبات في الميزانية العمومية علي أنها متداولة أو ثابتة (طويلة الأجل) .وتتضمن الموجودات المتداولة، النقدية والموجودات التي يمكن تحويلها الي نقدية خلال فترة زمنية قصيرة (سنة أو أقل)، وبنفس الاسلوب، فإن المطلوبات المتداولة، عبارة عن ديون يجب تسديدها خلال فترة زمنية قصيرة. وكل المجودات والمطلوبات الاخرى تعتبر ثابتة. أما صافي حقوق الملكية، فهي حق مالك المشروع في موجودات المشروع.

ويمكن تحليل الميزانية العمومية وحساب الارباح والخسائر لتحديد خطط العمل المستقبلية للمشروع، اعتماداً على فهم المواقف المالي للمشروع.كما يمكن الاستفادة من عملية التحليل للقوائم المالية للمشروع في تقويم فرصة استثمارية جديدة، أو لتقويم بعض أنشطة المشروع. هذا بالاضافة الى انه يمكن الاستفادة من عملية التحليل تلك لمقارنة نتائج عمل المشروع بنتائج عمل المشروعات الأخرى التي تمارس نفس العمل، أو مقارنة أداء المشروع بسنوات ماضية.

استخدام النسب المالية في تحليل القوائم المالية

ويمكن أن نتطرق الى أربعة أنواع من النسب التي يمكن استخدامها في هذا المجال (1)نسب الربحية (2) نسب السيولة (3) نسب الدوران (4) نسب المدينونية.

أولا - نسب الربحية: يعتبر الربح من الأهداف الاساسية للمشروع الصغيرة الي جانب الاهداف الاخرى، مثل الاهداف الاجتماعية والاقتصادية. حيث يعتبر الربح مقياساً لمدي نجاح المشروع في تحقيق أهدافه على المدى القصير وعلى المدى البعيد لضمان استمرارية المشروع. وتوجد عدة نسب للربحية، أو تعتمد هذة النسب علي عاملين: إما على العلاقة بين الربح والمبيعات، أو على العلاقة بين الربح والاستثمارات المتاحة للمشروع.

ومن بين هذه النسب:

1 - نسبة مجمل الربح الى المبيعات = $\frac{\text{مجمل الربح}}{\text{صافي المبيعات}}$

والمقصود بصافي المبيعات هو المبيعات مطروحاً منها: مردودات المبيعات وخصم المبيعات ومسحوبات المبيعات.وتقيس هذه النسبة مدي نجاح السياسات الأنتاجية للمشروع فيما يتعلق بكفاءة استخدام عناصر الإنتاج، ويتأثر بحجم المبيعات، كما يتأثر أيضا بالسياسات الادارية والتمويلية في تحديد الأسعار التي تحدد قيمة عوامل الإنتاج كتدفقات مالية خارجة من المشروع الى الغير وأسعار السلع المنتجة والمباعة التي تمثل التدفقات النقدية الداخلة الي المشروع، بحيث تكون التدفعات النقدية الداخلة أكبر من تلك الخارجة، بما يؤدي لتغطية التكاليف الأدارية والتمولية. ومن العوامل التي تؤدي لزيادة مجمل الربح هي:

أ - زيادة الكميات المباعة.

ب - زيادة سعر بيع الوحدة الواحدة .

ج - إنخفاض تكلفة الوحدة المباعة.

وبالعودة الى مثالنا السابق، يمكن إحتساب نسبة مجمل الربح الى المبيعات كالاتي:

نسبة مجمل الربح الى المبيعات = $\frac{60000}{200000} \times 100 = 30\%$

2- نسبة صافي الربح الى المبيعات: تقيس هذه النسبة صافي الربح الذي يحصل علية المشروع من كل دينار من مبيعاتة بعد تغطية كافة المصروفات والتكاليف المرتبطة بالنشاط الجاري للمشروع . ويمكن احتساب هذه النسبة بالطريقة الاتية:

$$\text{نسبة صافي الربح الى المبيعات} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{صافي المبيعات}}$$

$$100 \text{ X } \frac{20000}{200000}$$

$$10 \% =$$

ويمثل الفرق بين هذه النسبة والنسبة السابقة (نسبة مجمل الربح الى المبيعات)، النسبة التي يستخدمها المشروع في تغطية تكاليفه الثابتة، وبذلك يمكن الإستفادة منها لدراسة مجالات تكاليف الثابتة، وبذلك ممكن الأستفادة منها لدراسة مجالات تخفيف التكاليف الثابتة، وبالتالي زيادة الربحية.

3 - العائد على الأستثمار: تعتبر هذة النسبة المعيار الأخير لقياس الربحية، ويتمكن مالك المشروع من تحديد ربحية إستثمارة في المشروع عن طريق قسمة صافي الربح على اجمالي الموجودات. وكلما كان العائد المتحقق أعلى فإن ذلك يعتبر مؤشراً على كفاءة عمل المشروع، وتظهر هذه النسبة بالشكل الآتي:

$$\text{العائد على الأستثمار} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{إجمالي الموجودات}}$$

$$100 \text{ X } \frac{20000}{232000}$$

$$\% \ 8:6 =$$

ثانياً : نسب السيولة: ويقصد بالسيولة قدرة بالسيولة قدرة المشروع على تسديد التزامات قصيرة الاجل ، ويتم قياسها بعدة طرق ،من بينها:

أ - نسبة التداول : وتقيس هذه النسبة قدرة المشروع علي تسديد التزامات قصيرة

الاجل باستخدام موجوداتة المتداولة، وتظهر هذة النسبة كالاتي:

$$\text{نسبة التداول} = \frac{\text{الموجودات المتداولة}}{\text{الخصوم قصيرة الأجل}}$$

$$\frac{100000}{20000}$$

= 5 مرات

أي أن كل دينار من الخصوم قصيرة الاجل يقابلها خمسة دنانير من الموجودات المتداولة التي يمكن تحويلها النقد خلال السنة لتسديد المطلوبات المتداولة.

ولكي نتحقق من مدى سلامة هذة النسبة، فلابد من التعرف على تركيبة الموجودات المتداولة، ومواعيد استحقاق الخصوم قصيرة الأجل، بالأضافة الى النسبة المعيارية في المشاريع الأخرى التي تعمل بنفس الصناعة.

وإذا ما كانت النسبة عالية فذلك لايعني بالضرورة، توفر السيولة النقدية الكافية لدى المشروع لتسديد مطلوباته قصيرة الاجل، إذ قد يكون سبب أرتفاعها زيادة المخزون السلعي، أو البطء في تحصيل ديون المشروع، أو استثمار الموارد المالية للمشروع.

ب – النسبة السريعة: لايمكن الاعتماد على نسبة المتداولة فقط لتقييم قدرة المشروع على تسديد التزاماتة قصيرة الأجل، وذلك كما أشرنا أعلاه، قد تتضمن الموجودات المتداولة نسبة كبيرة من المخزون السلعي بطيء الحركة، مما يعيق تحويلة الى نقدية بشكل سريع، لذلك، يفضل استخدام النسبة السريعة التي تأخذ بنظر الأعتبار عدم قدرة المشروع على تحويل المخزون السلعي الى النقدية بشكل سريع، وتظهر هذة النسبة بالشكل الأتي:

$$\text{النسبة السريعة} = \frac{\text{الموجودات المتداولة} - \text{المخزون السلعي}}{\text{الخصوم قصيرة الأجل}}$$

$$= \frac{36000 - 100000}{20000}$$

= 0.7 مرة

ثالثاً - نسب الدوران: وتقيس هذه النسب الفترة الزمنية اللازمة لتحويل المخزون وحسابات المدينون وأوراق القبض الي نقد، وتؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على النقدية المتاحة لدى المشروع . ومن بين هذه النسب:-

أ- معدل دوران المخزون السلعي: تقيس هذة النسبة تدفق الاموال في شكل مخزون ثم مبيعات خلال فترة زمنية معينة، وبمعنى أخر عدد مرات تحويل المخزون الى مبيعات خلال تلك الفترة. وتظهر النسبة بالشكل الاتي:

$$\text{معدل دوران المخزون السلعي} = \frac{\text{تكلفة البضاعة المباعة}}{\text{متوسط المخزون خلال السنة}}$$

ويتم احتساب متوسط المخزون كالاتي: $$\frac{\text{مخزون أول المدة + مخزون أخر المدة}}{2}$$

ب - معدل دوران الحسابات المدنية: تتضمن سياسة الائتمان جانبين أساسين ، منح الأئتمان ونشاط التحصيل. وتقيس هذه النسبة حركة الأستثمار في الحسابات المدينة، أي عدد مرات البيع بالأئتمان ثم التحصيل، ثم البيع بالأئتمان وهكذا. وكلما زاد عدد دورات البيع والتحصيل، كلما زادت أرباح المشروع بسبب عدم تعطل الأموال على شكل حسابات مدينية. وتظهر هذة النسبة كالأتي:

$$\text{معدل دفعات الحسابات المدينة} = \frac{\text{صافي المبيعات الاجلة}}{\text{متوسط الحسابات المدينة خلال السنة}}$$

ويتم إحتساب متوسط الحسابات المدينية =

$$\frac{\text{الحسابات المدينة في بداية السنة + الحسابات المدينة في نهاية السنة}}{2}$$

رابعاً: نسبة المدين: يحتاج المشروع لاقتراض الاموال ليتمكن من أستثمارها في أعمال المشروع للحصول علي الأموال، ولكن كمية الأموال التي يمكن أقتراضها يجب أن لا تكون أكبر من كمية المبالغ المستثمرة في المشروع من قبل المالكين، بسبب أن رأس المال المستثمر في المشروع لا يجب إعادتة الي المالكين (إلا علي شكل ربحية)، بينما أن التزامات المشروع تجاة الغير يجب تسديدها في مواعيدها المتفق عليها، لذلك فإن إستخدام

رأس المال في أعمال المشروع أكثر أماناً من إستخدام القروض في أعمالة. ولذلك يجب أن تكون نسبة مجموع مطلوبات المشروعات (القصيرة الاجل) الى حقوق الملكية أقل من 100% ليشعر الدائنون بالأمان، وبأن المشروع قادر على تسديد مطلوباتة. وتظهر نسبة المديونية بالشكل الأتي:

$$\text{نسبة المديونية} = \frac{\text{مجموع المطلوبات}}{\text{حقوق الملكية}}$$

ويمكن إستخدام مقياس أخر لقياس المديونية، وهو نسبة المطلوبات طويلة الأجل الى الموجودات الثابتة. وذلك أن المطلوبات طويلة الأجل يتم تسديدها من خلال الايرادات المتحققة نتيجة الأستثمار تلك المبالغ في الموجودات الثابتة.

تمارين الفصل العاشر

- ما أهمية المحاسبة المالية في المشروعات الصغيرة؟
- ما المقصود بالدورة المحاسبية؟

2001/1/1 بدأت زينب عملها التجاري برأس مال قدرة100.000 دينار، تم تمويل 50% منة من مدخراتها الشخصية والمتبقي عن طريق قرض طويل الاجل من المصرف التجاري.

2001/1/2 – إستأجرت بناية لعمل المشروع بايجار سنوي قدرة 5.000 دينار ،ودفعت قيمة الأيجار نقداً.

2001/1/8 أشترت أثاثاً للعمل بمبلغ 17000 ديناراً نقداً.

2001/1/10 – إشترت بضاعة على الحساب من شركة زينة التجارية بقيمة 10.000

2001/1/12 – باعت بضاعة الى زيد على الحساب بمبلغ 2.000 دينار.

2001/1/13 باعت بضاعة الى مهدي نقداً منتجيها 5.000 دينار

2001/1/20 إشترت حاسوباً للعمل بقيمة 2000 ديناراً ودفعت المبالغ نقداً.

2001/1/30 – دفعت أجور ورواتب للعاملين مبلغ 1300 ديناراً نقداً.

المطلوب:

1- تسجيل العمليات بدفتر اليومية .

2- ترحيلها الى دفتر الاستاذ.

3- اعداد ميزان المراجعة.

4- اعداد حساب الارباح والخسائر.

5- اعداد الميزانية العمومية بتاريخ 2001/1/30.

- كيف يتم احتساب كلفة البضاعة في المشاريع الصناعية.
- كيف يتم احتساب كلفة البضاعة في المشاريع الخدمية.

- ما المقصود بنسبة الربحية؟ وما الغرض منها.
- ما أهمية السيولة المالية للمشروع؟ وكيف يتم احتسابها؟
- ما المقصود بمعدل دوران المخزون السلعي؟
- ما المقصود بنسبة المديونية.

الفصل الحادي عشر

البيئة الإخلاقية والقانونية للمشاريع الصغيرة

مسؤوليات المشروع الصغير

السلوك الاخلاقي وادارة المشروع الصغير

المسؤولية الاجتماعية

المساعدة والرقابة الحكومية

1 - السياسات العامة لدعم المشروعات الصغيرة

2 - السياسات العامة للسيطرة على المشروعات الصغيرة.

تمارين الفصل الحادي عشر

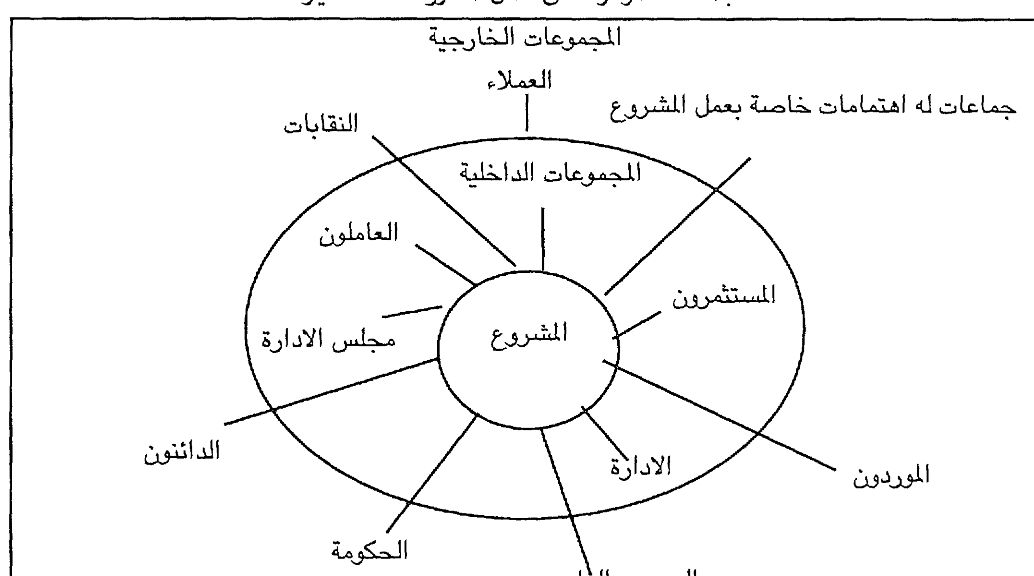
مسؤوليات المشروع الصغير

هي الاقتصادية: تحقيق الربحية لكي تتمكن من البقاء والأستمرار، خدمة العملاء وخلق فرص العمل. وبالاضافة الى تلك المسؤليات، فإن المجتمع يفرض على المشاريع الصغيرة المسؤولية الأجتماعية والأخلاقية الى جانب المسؤوليات القانونية. وتمارس المشاريع أعمالها ضمن نظام تتداخل فية، السلوكيات الاخلاقية والمسؤولية الاجتماعية والقانونية والانظمة الحكومية.

وتتضمن أخلاقيات العمل،القيم الأخلاقية والمعايير السلوكية التي يجب أن تؤخذ بنظر الأعتبار في قرارات الاعمال واسلوب حلها للمشاكل. وليس من السهل تعريف القيم الأخلاقية، في بعض الاحيان تكون المعضلة الاخلاقية واضحة ويمكن تمييزها بكل بساطة عن الممارسات غير الأخلاقية . وبما إن الاعمال غير الاخلاقية تؤثر سلباً على أعمال المشروع وتؤدي لتدمير سمعته وسمعة العاملين فيه، لذلك يجب الاهتمام بالممارسات الاخلاقية في عمل المشروع. والخطوة الأولى باتجاة إدارة المشروع بطريقة أخلاقية، هي زيادة وعي المشروع بالمسائل الاخلاقية.

وهناك العديد من الجماعات التي تؤثر وتتأثر بأعمال المشروع. ويبين الشكل رقم (11-1) بعض من هذه الجماعات المؤثرة على عمل المشروع الصغير.

شكل رقم (11-1)
الجماعات المؤثرة على عمل المشروعات الصغيرة



السلوك الأخلاقي وإدارة المشروع الصغيرة:

الإخلاق هي عبارة عن القيم والمعايير الأخلاقية التي تعتمد في عملية أتخاذ القرار والتفاعل مع المجموعات الاخرى التي تتأثر بأعمال المشروع. ويشتق الأفراد العاملون في المشروع معايير الأخلاقية من ثلاثة مصادر: القانون، سياسات وإجراءات المشروع، وقيمهم الاخلاقية الشخصية. القانون يحدد الحد الأدنى من المعايير السلوكية، ولكن إلا الاذعان للقانون لا يعتبر مؤشراً يعتمد عليه في السلوك الأخلاقي .

كما أن المشروعات تحدد معايير إخلاقية من خلال سياساتها وإجراءتها. والغرض من هذه السياسات والإجراءات هو لأعتمادها من قبل العاملين في المشروع كمؤشر في عملية إتخاذ القرار أثناء ممارسة الأعمال اليومية.

والعامل الثالث المؤثر على السلوك الاخلاقي هو القيم الشخصية. حيث أن الأفراد يتعلمون هذة القيم من خلال التفاعل مع الوالدين، الأسرة، الدين والمدرسة. وفي العديد من الحالات، فأن الثقافة المنظمية الأيجابية تعلم وتعزز السلوك الأخلاقي الايجابي.

وإن عملية بناء السلوك الأخلاقي، السمعة الجيدة تتطلب فترة زمنية طويلة، ولكن لسؤ الحظ فأن تخريب تلك السمعة يمكن أن تتم خلال فترة زمنية قصيرة جداً، وتمتد تأثيراتها لفترة زمنية طويلة قادمة. ومن الأهداف الاساسية لمالك المشروع هو بناء سمعة قوية جيدة للمشروع وأن يعمل على صيانتها والمحافظة عليه باستمرار.

وبما أن الادوار تؤثر بشكل كبير علي سلوكيات الأفراد العاملين في المنظمة، فإن قيم الأدارة تصبح قيم الأفراد العاملين فيها، حيث أنهم يستمدون مؤشرات السلوك المقبول وغير المقبول من خلال إدارة المشروع. هذا بالاضافة الى الثقافة السائدة المشروع التي تعزز السلوك الاخلاقي في العمل.

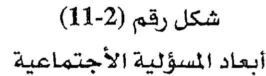
وهنالك العديد من الفوائد المرتبطة بأخلاقيات الأدارة، منها أن المشروع يتجنب التأثيرات السلبية المتعلقة بسمعة المشروع.

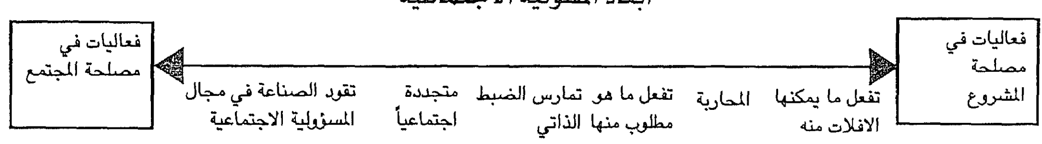
حيث أن العمل غير الأخلاقي قد يحقق منافع على المدى القصير (الربحية)، ولكنة يخسر سمعتة في السوق على المدى البعيد. كما إن الأطار الأخلاقي المتين يعتبر مرشداً أساسياً للادارة والعاملين لتحقيق التوافق مع المتطلبات المعقدة لشبكة المجموعات المتعاملة مع المشروع. كما تؤدي السلوكيات الأخلاقية من قبل المشروع لكسب إحترام مجموعتين أساسيتين للمشروع ، المتعاملين والعاملين في المشروع.

وتؤدي تلك السلوكيات الأخلاقية الى تحقيق الربحية للمشروع على المدى البعيد ويمكن أن نقول بكل بساطة أن القرار الاخلاقي هو ذلك القرار الذي يأخذ بنظر الأعتبار مصلحة المشروع الي جانب مصالح كل الجماعات المتأثرة بذلك القرار، سواء كانت من داخل المشروع، أو تلك الجماعات الخارجية تتأثر بعمل المشروع.

المسؤولية الإجتماعية

لا يمكن تحديد تعريف دقيق لمفهوم المسؤلية الاجتماعية وممكن تشبيهها بدرجة الحرارة أو البرودة، إذ أنها تشير الى الدرجة وليس لشيء مطلق .واعتماداً على ذلك يتمكن أن تصور المسؤلية الاجتماعية بالشكل الأتي:





ويمكننا أن ننظر الى المسئولية الأجتماعية ، على أنها درجة إستجابة المشروع وأهتمامة بقضايا أبعد من المتطلبات الاقتصادية والقانونية الضيقة للنمو والبقاء .وإذا ما أعتمدنا هذا التعريف للمسؤلية الأجتماعية ، فإن السؤال المطروح، هو كيف يجب أن تكون المسؤلية الاجتماعية للمشروع؟

هناك وجهتي نظر بشأن المسؤولية الاجتماعية، منها ما تؤيد ضرورة شعور المشروع بمسؤوليتة الأجتماعية، ووجهة النظر الاخرى تعارض ذلك. وفيما يلي ننظر لوجهتي النظر هذه:

- **الحجج المؤيدة للمسؤولية الأجتماعية**: هناك ثلاثة حجج أساسية تؤيد ضرورة الأهتمام بالمسؤولية الأجتماعية للأعمال،

الأولى، تفترض إن عدم شعور المشروع بمسؤولية الأجتماعية اليوم، فإن ذلك سيؤدي به في المستقبل للحد من حريتة في العمل. حيث إن شعور المشروع بمسئوليتة الأجتماعية يؤدي في المدي البعيد لأن يحقق مصالح المشروع. حيث إن اهتمام المشروع بنوعية حياة أبناء المجتمع، يؤدي لرفع مستوي حياتهم الأقتصادية مما يؤدي حتماً لزيادة ربحية المشروع مستقبلاً.

أما الحجة الثانية، فتفرض أن شعور المشروع بالمسؤولية الاجتماعية يؤدي لتقليل درجة التدخل الحكومي في عمل المشروع من خلال القوانين التي تهدف للحد من السلوكيات غير المرغوب فيها من قبل الاعمال، وقد تكون تلك القوانين صارمة جداً وتحد من حرية المشروع في العمل.

والحجة الثالثة، إن شعور المشروع بمسؤوليته الاجتماعية، يؤدي الي الاستفادة من الفرص المتاحة في البيئة الخارجية في انتاج وتقديم خدمات جيدة تؤدي الي تغيير البيئة، قبل إعادة تصنيع المواد البلاستيكية ، التي تؤدي لتخليص المجتمع من التأثيرات السلبية

لهذة المواد، وفي نفس الوقت فإنها توفر فرصة للمشروع للاستفادة من مواد أولية بتكلفة مكيلة، وبالتالي تحقيق ربحية عالية للمشروع الي جانب تحقيق المسؤلية الاجتماعية.

- **الحجج ضد المسؤلية الاجتماعية:** ويمكن تلخيص هذه الحجج بثلاث نقاط أيضاً،

الأولى: التي تقول أن المسؤلية الاجتماعية تؤدي لزيادة تكاليف المشروع، مثل ضرورة خلق بعض الاعمال بسبب تلويثها للبيئة، أو العمل على التخلص من الأثار السلبية لعمل المشروع، والتي تعتبر تكاليف إضافية عالية على المشروع أن يتحملها،

أما الحجة الثانية: فتقول أن المسؤلية الاجتماعية للعمل غير، شرعية إذا أن المسؤلية الأساسية للعمل هي تحقيق الربحية لمالكي المشروع، ولايحق للادارة أن تنفق النقود بالطريقة التي ترغب منها لان ذلك يعتبر سرقة من حقوق المالكين. إذ يجب إعادة تلك النقود الى المالكين الذين قد ينفقونها في قضايا إنسانية أو أي شيء آخر يرغبون به.

أما الحجة الثالثة: فإنها تفترض أن هدف المسؤولية الاجتماعية هو هدف غير كفوء ، بسبب أنه هدف غير دقيق وغير محدد، ويؤثر على كفاءة العمل في انتاج السلع والخدمات.

وفي الخلاصة، يمكن أن نقول أنه لا يمكن للمشروع أن لا يشعر بالمسؤولية الاجتماعية، وأن يتحول باتجاه تحقيق مصلحته الشخصية فقط، ولا يمكن أيضاً أن يكون مثالياً تماماً ويعمل فقط من أجل تحقيق مصالح المجتمع على حساب مصالحه الشخصية.

المساعدة والرقابة الحكومية:

تؤثر السياسة العامة للدولة على عمل المشروعات الصغيرة، ويظهر تأثيرها بأسلوبين، الاول، الدعم والمساعدات الحكومية لتشجيع اللمشروعات الصغيرة، والثاني القوانين والانظمة الحكومية للرقابة على عمل هذه المشروعات، ونتطرق فيما يلي الي هذين الاسلوبين.

1 - السياسات العامة لدعم المشروعات الصغيره: وتظهر على شكل:

أ - المساعدات المباشرة وغير المباشرة: تقدم الدولة المساعدات للعديد من المشروعات، اما بشكل مباشر او بشكل غير مباشر، والتي تأخذ اشكالاً عديدة مثل منح مساحات معينة من الاراضي لتشجيع الزراعة او الصناعة او التجارة.

او قد تأخذ شكل اعفاء ضريبي لعددٍ من السنوات لغرض تشجيع صناعات معينة، او قد تظهر علي شكل ضريبة او رسم انتاج، وهذه طريقة تلجأ اليها الحكومة لاستخدام الضرائب في السيطرة على سلوك الاعمال حيث تفرض هذه الضريبة علي تاجر التجزئة او المستهلك، مثل الضريبة المفروضة على السكاير للحد من ممارسة مؤذية.

وبذلك، فإن الضرائب يمكن ان تستخدم كوسيلة لتحقيق الاهداف العامة، او لمنع منشآت الاعمال من ممارسات وفعاليات تتعارض مع المصلحة العامة.

ب - العقود: كما هو الحال بالنسبة للضريبة، يمكن للحكومة ان تستخدمها كوسيلة للدعم او الضبط الاعمال، حيث تتعاقد الحكومة مع الاعمال لانتاج السلع والخدمات، وتحدد بموجب هذه العقود نوع الخدمات والمنتجات المطلوبة.

والعقود، كما هو الحال في الضريبة، يمكن ان يكون لها تأثيراً ثنائياً - حيث يمكن للحكومة ان تستخدمها كوسيلة للدعم او الضبط - حيث انها لا تحدد فقط مالذي يجب انتاجه من السلع والخدمات من قبل المتعاقدين او لكنها يمكن ان تحدد ايضاً كيف يتم انتاجها، وقد تأخذ هذه المتطلبات الحكومية مستويات مختلفة، من الاستخدام والتدريب للعمالة التي يجب ان تستخدم من بين فئات معينة من المجتمع (الاقلية مثلاً)، الى تحديد معايير محدده للاجور وساعات العمل، الي تفضيل مجالات عمل راكده، ومنشأت عمل صغيرة في التعاقد الفرعي. هذا بالاضافة الى انها قد تفرض استخدام عمالة محلية وتفضيلها على العمالة الاجنبية.

2 - السياسات العامة للسيطرة على المشروعات الصغيرة.

هنالك عدة أساليب قد تلجأ اليها الحكومة للسيطرة على الاعمال وتنظيم عملها منها:

أ - منع الاحتكار وتشجيع المنافسة: إن فلسفة هذا القانون هي الاعتقاد بالمنافسة الحره المفتوحة، وإن العمل يتم بشكل أفضل عن طريق وحدات عديدة تنافس بعضها البعض، بدلاً من منشأة واحده، او عدد قليل من المنشات الكبيرة الحجم. والغرض منه لتحقيق المنافسة، وتحقيق العدالة، وتنظيم اسعار معقولة بين الصناعات.

ب - السيطرة على الاسعار: في محاولة للحد من التضخم، قد تتدخل الحكومة في تحديد الاجور والاسعار بعدة طرق. والتدخل الاكثر إعتدالاً هو طلب الحكومة من

منشأت الاعمال أن تسعى الى تحديد الزيادة في الاجور والاسعار، وقد يظهر التدخل الحكومي علي شكل ضغوطات علي الاعمال، او حتى إجبارها، ويظهر ذلك بأشكال مختلفة، من معاقبة الاعمال واتحادات العمال. الى التهديد بإلغاء العقود الحكومية أو وقف المساعدات الحكومية، وقد تعمل الحكومة على تحديد الزيادات في الاسعار والاجور او تجميدها لفترة زمنية محدده.

جـ - التنظيم المباشر: تمارس الحكومة التنظيم المباشر علي الاعمال من خلال تحديد المعايير السلوكية، أو العمليات، او مواصفات المنتوج او الخدمة، والغرض من استخدام هذا الاسلوب، للحد من الاحتكار والسيطرة علي الاسعار. كما يهدف التنظيم المباشر بوضع القوانين التي تهدف لتحقيق (1) حماية الصحة والاخلاق والامان، (2) حماية مصالح المستهلكين والعاملين من استغلال منشآت الاعمال، (3) حماية المخترعين والمنافسين من استغلال منشات الاعمال (4) السيطرة على دخول اسواق معينة مثل المواصلات والنشر.

وفيما يلي نتطرق لمناقشة هذه القوانين:-

1- حماية الصحة والاخلاق والأمان: في السنوات القليلة الماضية، سعت الحكومات للتدخل في سوق العمل لحماية مصالح الاشخاص الخارجين الذين لا يتعاملون مع تلك الاعمال، ولكنهم يتحملون التأثيرات السلبية لتلك الاعمال. وقد شرعت القوانين بسبب بأن التأثيرات الخارجية السلبية نتيجة لكلف الانتاج او الاستهلاك التي يتحملها المجتمع عوضاً عن الجهة المسببة لها. فعلى سبيل المثال، فإن السيارات تلوث الهواء وتتلف الصحة العامة، حيث أن سائق السيارة يدفع كلفة السيارة والوقود المستخدم لتسييرها، ولكنه لا يتحمل نتائج تلويث البيئة، ويتبع ذلك زيادة الاستهلاك بسبب أن السائق يدفع أقل من الكلفة الحقيقية للموارد المستهلكة.

وبذلك فإن التلوث البيئي يعتبر مثالاً واضحاً للتأثيرات السلبية للاعمال التي تؤثر على الاطراف الخارجية، وفي غياب التدخل الحكومي، فان المشروع الذي يسبب التلوث، سوف يستخدم البيئة على انها مدخلات مجانية في العملية الانتاجية، ونتيجة لذلك، فإن كلف الانتاج لا تتضمن كلفة التلوث، وذلك يؤدي لأن يكون سعر منتجات المشروع، أقل من سعرها الحقيقي من وجهة نظر اجتماعية، وبذلك فإن مستهلكي تلك المنتجات والخدمات

سوف يدفعون سعراً أقل من السعر الحقيقي لتلك السلع والخدمات، ويتحمل بعض تلك الكلف الاخرون الذين لا يستفيدون من تلك السلع والخدمات.

كما ان بعض القوانين المتعلقة بالصحة والامان تؤدي الي التأثير الخارجي الايجابي، وذلك مثل معايير مواصفات إطارات السيارات، او موقفات السيارات... وغيرهما هذه المعايير تقلل من مخاطر الاصابة التي يمكن أن يتعرض لها الاخرون.

2- حماية مصالح المستهلكين والعاملين من استغلال منشآت الاعمال: ويظهر ذلك علي شكل التدخل الحكومي في تحديد الحد الادنى من المواصفات المطلوب توفرها في المنتجات والخدمات، الي جانب متطلبات الامن الوظيفي حيث ان المستهلكين بحاجة للمعلومات الكافية حول خصائص واسعار عدد كبير من المنتجات ليتمكنوا من تحديد فيما اذا كانوا يتم تعويضهم عنها بشكل عادل من قبل الاعمال.

ففي مجال خصائص المنتجات الاستهلاكية، فان نتائج عدم كفاية المعلومات تؤدي لشعور المستهلكين أنهم دفعوا مبالغ اكثر من اللازم لتلك السلعة او الخدمة، اذا ما كانت نوعيتها اقل مما ادعي من العمل، اما من خلال الاعلانات او من خلال المعلومات التي يحصل عليها من الباعة.

ويمكن معالجة عدم كفاية المعلومات، اما عن طريق زيادة تدفق المعلومات الي المستهلكين، التي قد تظهر بأشكال متعددة، مثل متطلبات بطاقات المواصفات (مكونات المنتوج)، معايير التصنيف، معلومات عن الوزن والحجم وتوخي الحقيقة في الاعلان.

والاسلوب الاخر الذي يمكن أن تلجأ اليه الحكومة لحماية مصالح المستهلكين والعاملين، وذلك من خلال تحديد معايير الحد الادنى المطلوب من الامان الذي يجب أن يتميز به المنتوج لكي يحصل على موافقة الدخول الى الاسواق.

ويبرر التدخل الحكومي في تحديد الامان الوظيفي، بسبب عدم كفاية المعلومات في سوق العمل، والكلف المرتبطة بالعمل وسعر العمل، فالعامل الذي يتعرض لمخاطر بدنية نتيجة للعمل، يتحمل جزءاً من كلفة الانتاج – أي أن العامل يتحمل الخسارة المتوقعة الناتجة عن العمل والمؤدية الى المرض او الاصابة. واذا ما كان العامل قادراً على التقدير الصحيح للقيمة الاحتمالية للمخاطرة، واذا ما كان يعوض عنها بشكل كامل، فسوف تختفي الحاجة

الحكومة وقد يحاول المشروع التخلف من المخاطر المرتبطة بالعمل، اذا ما كانت كلفة ذلك اقل من الكلفة التي على المشروع ان يتحملها على شكل تعويضات العاملين عن تلك المخاطر. ولكن بسبب عدم كفاية المعلومات او الاختلافات في القوة التفاوضية، فان بعض العاملين لا يستلمون التعويض الكامل للمخاطر المرتبطة بالعمل، ويؤدي ذلك لأن يستفيد كل من المستهلكين والمنتجين على حساب العاملين. فالمنتجون يحصلون على ارباح اكثر والمستهلكون يحصلون على تلك السلع والخدمات بأسعار أقل، ولذلك تظهر ضرورة التدخل الحكومي لتعويض العاملين عن تلك المخاطر.

3- حماية المخترعين والمنافسين من استغلال منشآت الاعمال؛ يظهر التدخل الحكومي في الاعمال علي شكل قانون حقوق النشر، الاعلامات التجارية وبراءات الاقتراع.

- حقوق النشر: حقوق النشر تحمي الاعمال الفكرية، الروائية، الموسيقية، الفنية والعلمية، حيث يكون مالك حق النشر هو الشخص او الجهة الوحيدة التي تمتلك الحق الخاص بإعادة النشر او بيع او تبني ذلك العمل.

- العلامة التجارية: ترتبط العلاقة التجارية بأي عمل او اسم او رمز او وسيلة مستخدمة في التجارة والمرتبطة بالمنتوج او الخدمة، والتي تشير الي المصدر وتمييزهما عن المنتجات والخدمات الاخرى. وقد تستخدم العلامة التجارية لمنع الاخرين من استخدام نفس العلامة، ولكنها لاتمنعهم من صنع نفس المنتوج او بيعه، وترمز العلامة التجارية الي الشهرة، معايير النوعية، والسمعة التي تتميز بها منتجات او خدمات المشروع.

- براءات الاختراع: تمنح الدولة الحق للمخترع في منع الاخرين من انتاج نفس الاقتراع، وقد يحدد ذلك الحق بفترة زمنية معينة.

4- السيطرة على دخول أسواق معينة: ويطلق عليها مصطلح إجازة الدخول او الممارسة، التي تعني ضرورة الحصول على موافقة الدولة قبل القيام بالعمل، مثل ضرورة الحصول علي رخصة ممارسة المحاماة، او التدقيق المحاسبي او الطب وغيرها.

تمارين الفصل الحادي عشر

- ما المقصود بالاخلاق؟ وما اهميتها في عمل المشروعات الصغيرة؟
- ما المقصود بالمسؤولية الاجتماعية؟ وما أهميتها في عمل المشروعات الصغيرة؟
- كيف يمكن ان تتدخل الدولة في عمل المشروعات الصغيرة؟
- كيف يمكن للدولة من مساعده المشروعات الصغيرة؟
- ما هي الاساليب التي يمكن أن تلجأ اليها الدولة في السيطرة على عمل المشروعات الصغيرة؟
- ما هي أساليب حماية المستهلك؟ ولماذا تتدخل الدولة لحماية المستهلك.
- ما هي طبيعة الاثار السلبية لاعمال المشروعات الصغيرة على البيئة؟ وكيف يمكن الحد من تلك الاثار؟

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- بومباك، كليفورد م. ، أسس ادارة الاعمال التجارية الصغيرة، تحرير وتدقيق د. رائد السمره (1989)، مركز الكتب الاردني.
- الحسيني، صادق، (1993) ، التحليل المالي والمحاسبي، مطابع المؤسسة الصحفية الاردنية.
- الخداش، حسام الدين مصطفى، وليد زكريا صيام، عبد الناصر ابراهيم (2003)، أصول المحاسبة المالية ، الجزء الاول، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عَمَّان.
- علام، سمير، (1993)، ادارة المشروعات الصغيرة، مطبعة مركز التعليم المفتوح.
- عبد السلام، عبد، وزملائه (2001)، ادارة المشروعات الصغيرة،
- هيرزتش، روبرت، (1991)، تنظيم المشروعات، تدقيق وتحرير د. فاروق منصور، مركز الكتب الاردني.

ثانياً: المراجع الاجنبية

- Baumback, Cliford. M., (1988), small Business, Prentice Hall, U.S. A.
- Berkowitz, Rudelius, kerin, (1999), Marketing, 2nd. ed. , Irwin, U.S.A.
- Hodgetts, Richard, M., Donald F. Kuratko (1998), Effective small Business Management, 6 th. ed. , George provol, U.S.A.
- Megginson, Scott Megginson, (1991), Successful small Business Management, Richard D. Irwin Inc.
- Steinhoff, Dan, John F. Burgess, (1989), small Business Management Fundamentals, 5th. ed., Mc Graw - Hill International Edditions, Singapore.
- Siropolis, Nicholas, $ (1997), Small Business Management, 6 th. ed., Houghton Mifflin Co., New york.
- Sondenom Stanley R., (1985), Small Bussimess Management Principiles

Business Publications Inc., U.S.A.

- Van Horne, Jamesc., (1998), Financial Management and policy, prentice Hall, Inc. U.S.A.
- Zimmerer, Thomas w., Norman M. Sarborough, (1998), Essentials of Entereurship and Small Business Management, Prentice Hall, U.S.A.

إدارة
المشروعات الصغيرة




9789957061494